LÃNH ĐẠO GIỎI PHẢI BIẾT TẠO NIỀM VUI

JURGEN APPELO
Việt Hưng, Diệu Hằng, Hồng Hạnh *dịch*

Đổi mới tư duy quản trị trong thời đại 4.0

MANAGING FOR HAPPINESS

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG
alphabooks

Duong Kobo's Book Club

Tủ sách Kỹ thuật số
dành cho
Kindle & Kobo

SCAN TO JOIN

LÃNH ĐẠO GIỎI PHẢI BIẾT TẠO NIỀM VUI

Chịu trách nhiệm xuất bản

Giám đốc - Tổng Biên tập

NGUYỄN MINH HUỆ

Biên tập: Trương Hữu Thắng

Sửa bản in: Trung Trịnh

Bìa: Nguyễn Hoài Bão

Trình bày: Diệu Linh

NHÀ XUẤT BẢN CÔNG THƯƠNG

Trụ sở: Số 655 Phạm Văn Đồng, Bắc Từ Liêm, Hà Nội

Điện thoại: 024-3 934 1562 | Fax: 024-3 938 7164

Website: http://nhaxuatbancongthuong.com

E-mail: nxbct@moit.gov.vn

In 3.000 cuốn, khổ 24 x 19 cm tại Công ty Cổ phần In Truyền thông Việt Nam

Địa chỉ: Khu Thủ Công nghiệp Lạc Trung, Thanh Lương, Hai Bà Trưng, Hà Nội.

Giấy chấp nhận đăng kí kế hoạch xuất bản số: 2426 - 2018/CXBIPH/02-76/CT

Quyết định xuất bản số: 84/QĐ-NXBCT

do Nhà xuất bản Công thương cấp ngày 30/07/2018.

ISBN: 978-604-931-519-0

In xong và nộp lưu chiểu năm 2018.

Cuốn sách của Jurgen đầy tính thực tiễn và hài hước, nhưng trên hết, nó thực sự đột phá. Nếu bắt tay vào thực hiện, bạn sẽ khám phá ra rằng những công cụ được giới thiệu trong cuốn sách này sẽ tạo ra sự chuyển biến về mọi mặt trong công ty của bạn.

Seth Godin

Tác giả

Một phương pháp tiếp cận xuất sắc, đột phá, sáng tạo trong quản lý. Rất sâu sắc và nhân văn. Đây là cuốn sách nên đọc!

Derek Sivers

Nhà sáng lập CD Baby, diễn giả TED kiêm tác giả

Trong thế giới thực luôn biến đổi của chúng ta, bản chất của công việc đã thay đổi, nhiều khả năng là theo chiều hướng tốt đẹp hơn. Dù mọi người có thể tự chủ và làm việc hiệu quả hơn, nhưng họ cũng có thể tự hủy hoại bản thân dễ dàng hơn. Trong cuốn sách thú vị và hài hước của mình, Jurgen đã đem đến giải pháp cho những thay đổi quan trọng này.

David Meerman Scott

Tác giả

Đừng trông chờ các nhà quản trị giải quyết các vấn đề quản trị cho bạn. Hãy là nhà quản trị của chính mình và hành động thay vì chờ đợi! Cuốn sách sâu sắc này không chỉ giúp bạn tìm ra hướng đi đúng đắn, mà còn hướng dẫn bạn cách tạo động lực cho những người xung quanh, từ đó tạo ra môi trường làm việc tốt hơn cho chính mình.

Kamil Posiadała

Nhà phát triển phần mềm Agile

Làm thế nào để trở thành một trong những nhà quản trị xuất sắc nhất thế giới? Những vận động viên chuyên nghiệp sẽ thuê một huấn luyện viên giỏi và luyện tập hằng ngày. Lãnh đạo giỏi phải biết tạo niềm vui của Jurgen Appelo chính là huấn luyện viên cá nhân của bạn, mang đến cho bạn những bài thực hành và lời khuyên thiết thực cho một nhà quản trị hiện đại. Bạn chỉ cần áp

dụng chúng hằng ngày mà thôi.

Tobias Leisgang

Quản lý Hệ thống kỹ thuật tại Texas Instruments

Khuyến khích mọi người, cải thiện hiệu quả công việc và làm hài lòng khách hàng: Cuốn sách tuyệt vời này bao hàm đầy đủ những giáo lý trên, nó sẽ hướng dẫn bạn cách chuyển đổi toàn bộ các lớp quản lý trong tổ chức thành một suối nguồn sáng tạo, năng suất và đầy hứa hẹn. Cuốn sách thật xuất sắc!

Marshall Goldsmith

Top 50 chuyên gia về tư duy quản lý hàng đầu thế giới; Top 10 nhà tư duy kinh doanh toàn cầu; Chuyên gia khai vấn kỹ năng lãnh đạo hàng đầu.

Ngày nay, các nhà quản trị cũng là những nhà tiếp thị. Bạn phải bán các ý tưởng, kế hoạch và giải pháp của mình. Lãnh đạo giỏi phải biết tạo niềm vui sẽ dẫn dắt bạn đi theo lộ trình tới thành công trong một thế giới mà mỗi người phải tự chịu trách nhiệm quản lý sự nghiệp riêng cũng như đóng góp của mình cho thế giới.

Penelope Trunk

Tác giả

Bạn muốn đọc một cuốn sách hay về lĩnh vực quản trị ư? Hãy tìm đọc cuốn Lãnh đạo giỏi phải biết tạo niềm vui. Mỗi chương sách đều chứa đầy những giây phút sảng khoái. Tôi đọc cuốn sách này khi sử dụng các phương tiện công cộng, và tôi đến văn phòng với một nụ cười cùng nhiều ý tưởng đột phá để cải thiện môi trường làm việc của mình.

Jeanne Estelle Thebault

Chủ tịch của Montreal IIBA Chapter

Là lãnh đạo của một nhà máy sản xuất phần mềm gồm 700 nhân viên, ngày nào tôi cũng phải đối mặt với những thách thức tạo động lực cho sự phát triển tốt nhất của nhân viên và các nhóm trong công ty để những khách hàng vui vẻ của chúng tôi nhận được các chương trình phần mềm có chất lượng tối ưu hai tuần một lần. Đây là cuốn sách trang bị cho chúng tôi hiểu biết, công cụ, những câu chuyện và trò chơi... để các nhân viên của chúng tôi

hoàn thành tốt công việc của họ với niềm đam mê.

Johan Lybaert

JohanLybaert, Giám đốc của Applications Europe tại Cegeka

Thật khó để hoàn thành tốt vai trò lãnh đạo nhưng với bộ công cụ và bài tập thực hành thích hợp, trách nhiệm này sẽ trở lên vô cùng dễ dàng. Cuốn sách bạn đang cầm trên tay cung cấp những công cụ, thực tiễn, và trên hết, là cái nhìn sâu sắc đối với cách thức ứng xử của các nhà quản trị trong thế kỷ XXI. Công việc và lực lượng lao động về cơ bản đã thay đổi rất nhiều so với chỉ một thập kỷ trước, và cuốn sách này của Jurgen sẽ truyền cho độc giả quyết tâm và đam mê để họ trở thành một nhà quản trị tốt hơn, từ đó dẫn dắt đội/nhóm của họ đến thành công.

Mike Pearce

Quản lý phát triển tại MOO.com

Trong một thế giới thay đổi nhanh chóng, nơi mà thuyết Vạn vật hấp dẫn của Newton không còn hữu dụng trong việc giải quyết những thách thức đang đặt lên vai các nhà quản trị, cuốn sách của Jurgen Appelo đã kịp thời xuất hiện, mang đến một cách tiếp cận nhảy vọt với lối tư duy được coi là yếu tố tiên quyết đối với một nhà quản trị trong tương lai.

Deane Sloan

Giám đốc Công nghệ tại EquinoxIT

Thế hệ hiện tại yêu thích sự giao thoa giữa cuộc sống và công việc, vì thế họ tìm kiếm và hưởng ứng phương pháp quản trị "hướng về phía trước". Lãnh đạo giỏi phải biết tạo niềm vui là cuốn cẩm nang toàn diện giúp bạn thoát khỏi những bức vách trong văn phòng và đặt mục tiêu đóng góp cho một nền văn hóa thành công mà vẫn cảm nhận được niềm vui trong hành trình của mình.

Sebastián Diéguez

Chuyên gia khai vấn phương pháp quản lý Agile kiêm nhà truyền giáo

Nhiều tác giả chỉ đưa ra những tuyên bố, nhưng Jurgen Appelo thì hiện thực hóa chúng. Ông cho thấy sự kết hợp của lối tư duy nhạy bén, chính xác trong một cuốn sách lôi cuốn, dễ đọc. Nếu bạn

đang tìm kiếm một lời khuyên mang tính hành động, giúp bạn xây dựng những mối quan hệ tốt hơn, sâu sắc hơn và hiệu quả hơn với những người mà bạn đang dẫn dắt và quản lý, hãy đọc cuốn sách của Jurgen.

Mike Myatt

Tác giả kiêm người phụ trách chuyên mục Vai trò lãnh đạo trên tạp chí Forbes, nhà sáng lập N2Growth

Chúng ta còn có một cách khác để nắm bắt công tác quản trị. Trong cuốn sách này, Jurgen Appelo đã mang đến những phương pháp thực hành và thực tiễn mà bạn có thể dễ dàng thử sức để thay đổi môi trường làm việc của chính mình. Trong quá trình phát triển năng lực quản trị, bạn sẽ thầm cảm ơn Jurgen.

Alexis Monville

Người đứng đầu Văn phòng Agility tại eNovance, Nhà đồng sáng lập Ayeba

Lời tựa

Phương pháp quản trị tốt hơn cho tất cả mọi người

Những ý tưởng hay không ngẫu nhiên được tiếp nhận. Chúng phải được đưa vào thực tiễn với sự bền bỉ đầy quả cảm.

Hyman Rickover, Đô đốc Hải quân Mỹ (1900-1986)

Tôi từng cố gắng tạo động lực cho một nhân viên để anh ta cải thiện hiệu quả làm việc và nâng cao năng suất bằng cách tăng lương cho anh ta ít hơn so với các thành viên khác trong nhóm. Biện pháp này không phát huy tác dụng. Thực tế, nó còn khiến tình hình trở lên tồi tệ hơn, và cuối cùng cả đội lại bị tác động bởi sự thiếu động lực và những lời oán trách.

Để lý giải cho biện pháp mà tôi đã đưa ra, phải nói rằng kết quả công việc của nhân viên đó rất tệ. Là quản lý của anh ta, tôi phải xử lý những lời phàn nàn, dọa nạt và lăng mạ từ phía khách hàng vì chất lượng dịch vụ của chúng tôi trong tuyệt vọng. Tôi phải làm gì đó! Vì vậy, tôi đã áp dụng biện pháp trên, nhưng đó là một phương pháp giải quyết vấn đề hoàn toàn sai. Tình hình không hề được cải thiện, vì thế tôi không thích quản trị.

Nhưng đó là 20 năm trước.

Với tư cách là nhà quản trị, bạn phải đưa ra những lựa chọn. Bạn không thể để sự thiếu động lực hoành hành trong nhóm. Bạn phải hành động! Cuốn sách này sẽ giúp bạn thực hiện mong mỏi trên bằng các bài tập thực hành bổ ích cho các nhóm và các nhà quản trị trong thế kỷ XXI. Hầu hết chúng là những kinh nghiệm được tích lũy từ những người xuất sắc hơn tôi trong việc tạo động lực cho đồng nghiệp, và họ đã trở thành các nhà quản trị tài giỏi trong

các nhóm. May mắn là tôi đã mạo hiểm áp dụng một số thử nghiệm của riêng mình và cũng giành được những thành công nhỏ. Do đó, một số ý tưởng được trình bày trong cuốn sách này là sự sáng tạo của riêng tôi.

Tôi quản lý mạng lưới kinh doanh Happy Melly toàn cầu, chương trình cấp phép Quản trị 3.0 trên toàn thế giới, các hội thảo mà tôi tham gia với vai trò diễn giả, và tất cả những cá nhân có liên quan đến các bài báo, cuốn sách và phần mềm dạy học của tôi. Tôi không trao cho bất kỳ ai một khoản tiền thưởng hằng năm để hoàn thành công việc; tôi không cung cấp các chính sách nghỉ dưỡng hay thời gian làm việc linh hoạt, các chính sách mở cửa; hay phải nộp báo cáo đánh giá hiệu quả công việc hằng năm. Có một điều rất thú vị là những nhân sự trong nhóm Quản trị 3.0, các thành viên của Happy Melly và rất nhiều người khác mà tôi làm việc cùng, đều tận tâm với công việc, thích cải thiện công việc và hăm hở tìm cách làm hài lòng khách hàng. Làm sao điều đó lại khả thi khi không có sự điều hành trực tiếp từ văn phòng riêng của tôi đối với từng cá nhân và từng nhóm?

Năm ngoái, một trong các thành viên trong nhóm hiện tại của tôi chia sẻ rằng: "Anh là nhà quản lý đầu tiên của tôi mà không làm hỏng việc." Cô ấy nói với ý khen ngợi. Đây là 20 năm sau khi tôi hoàn toàn thất bại trong việc tạo động lực nhóm. Bây giờ, tôi tự hào nói các thành viên trong nhóm hiện tại của tôi hạnh phúc, tràn đầy động lực và làm việc khá hiệu quả. Và với vai trò quản lý, tôi đã không làm hỏng việc. Thật nhẹ nhõm!

Đây là cuốn sách về quản trị phù hợp với tất cả mọi người: Các nhà phát triển, nghệ sĩ, nhà văn, quản lý nhóm, quản lý cấp trung, nhà thiết kế, quản lý dự án, quản lý sản phẩm, quản lý nhân sự, nhà tiếp thị, người kiểm tra chất lượng sản phẩm/ dịch vụ, nhà huấn luyện, những cố vấn thân cận, nhà đào tạo, doanh nhân và những người làm việc tự do. Tất cả mọi người, ở các mức độ khác nhau, đều phải chịu trách nhiệm về hoạt động quản trị. Cuốn sách này sẽ chỉ cho bạn cách quản lý hiệu quả hơn, với ít nhà quản lý hơn, thông qua những phân tích về các phương pháp đã và đang được các công ty khác trên thế giới áp dụng. Họ đã trải đường cho chúng ta tiếp bước!

Hãy đọc cuốn sách này và đúc rút 20 năm trăn trở của tôi thành vài ngày học hỏi của bạn. Tôi sẽ chỉ cho bạn cách tạo dựng một doanh nghiệp/tổ chức hạnh phúc hơn thông qua các phương pháp thực hành vô cùng hiệu quả cùng nhiều hoạt động quản lý khác, mà trong nhiều trường hợp, bạn thậm chí không cần đến

các nhà quản trị.

Có thể tôi sẽ phải mất thêm 20 năm kinh nghiệm điều hành các thử nghiệm quản trị nữa mới có thể trở nên thực sự nhuần nhuyễn. Tôi hy vọng các bạn sẽ cùng tôi tham gia hành trình đó.

Jurgen Appelo, tháng 12 năm 2015

jurgen@noop.nl

Mở đầu
Quản trị 3.0 là gì?

Không giống như những gì tôi vẫn tin khi còn bé, vai trò của một nhà lãnh đạo gần như không liên quan đến việc đảo qua đảo lại, vung tay chỉ trỏ và lớn tiếng: "Tôi là sếp! Tôi là sếp!"

Tina Fey, Nghệ sĩ hài kịch người Mỹ (1970-)

Khi văn hóa trong một tổ chức xuống cấp thì không nên chỉ quy trách nhiệm cho các nhà quản trị. Hạnh phúc của một tổ chức là trách nhiệm của mỗi cá nhân. Phương pháp quản trị hiệu quả hơn là phương pháp thu hút sự tham gia của mọi người, cải thiện toàn bộ hệ thống và gia tăng giá trị cho khách hàng. Tuy nhiên, những nguyên tắc này là chưa đủ. Chúng ta cần những phương pháp thực hành chi tiết, cụ thể, hoặc nói theo cách khác, chúng ta cần các bài thực hành thường xuyên, đều đặn.

Quản trị là công việc vô cùng quan trọng nên nó không thể chỉ dành riêng cho nhà quản lý. Tôi đã đi đến kết luận này sau 20 năm làm công tác quản lý, viết hai cuốn sách về lĩnh vực này, triển khai 80 khóa đào tạo về quản trị tại 30 quốc gia và phát biểu trong gần 100 hội nghị trên toàn thế giới, một số bài phát biểu này là về quản trị. Qua đó, tôi đã nhận thấy rằng hầu hết các nhà lãnh đạo không biết cách giải quyết các vấn đề quản lý và hầu hết những người lao động trí thức như kỹ sư, giáo viên, chuyên gia tư vấn và nhà thiết kế đều không nhận ra họ cũng cần chịu trách nhiệm về các vấn đề liên quan đến công tác quản lý (ở một mức độ nào đó). Tôi tin chắc rằng, tương tự như việc duy trì tiếng ồn ở mức thấp, các tệp tài liệu được sắp xếp hợp lý, các phòng họp ngăn nắp và khách hàng được hài lòng, quản trị là công việc của tất cả mọi người. Tại một thời điểm nào đó, tất cả chúng ta đều phù hợp với những mô tả về nhà quản trị.[1]

Chưa đến 20% trong số những người tham dự các chương trình hội thảo của tôi tự coi mình là nhà quản trị. 80% khác thường là những chuyên viên phát triển phần mềm, chuyên gia tư vấn, doanh nhân, các nhà lãnh đạo đội/ nhóm và người lao động trong lĩnh vực sáng tạo khác. Sự đa dạng của những người tham gia cho thấy: Hoặc quản trị là hoạt động có liên quan đến nhiều người lao động chứ không chỉ các nhà quản trị, hoặc là tôi vô cùng kém cỏi trong việc xác định đối tượng tham dự các khóa học của mình. Tôi thích nghĩ đến vế đầu tiên!

Người lao động sáng tạo họ là ai?

Thuật ngữ người lao động sáng tạo là cụm từ thay thế cho công nhân trí thức mà theo tôi đã có phần lỗi thời. Tôi thích sử dụng thuật ngữ mới này để nhấn mạnh, ngày nay, nhiều người làm việc trong một nền kinh tế sáng tạo[2] và phối hợp trong một mạng lưới, thay vì trong một hệ thống cấp bậc theo lối cũ. (Tôi sẽ phân tích về vấn đề này xuyên suốt cuốn sách.)

Người lao động sáng tạo tạo ra hoặc làm gia tăng giá trị độc nhất trong mạng lưới, hoặc tạo ra hay phát triển mạng lưới theo cách độc đáo để những người khác chia sẻ các giá trị của họ. Thậm chí hơn thế, họ có thể thực hiện cả hai công việc trên![3]

Trong khi đó, thuật ngữ công nhân trí thức ngụ ý rằng mọi người gia tăng giá trị chỉ bằng kiến thức mà họ có. Nó không bao hàm sự sáng tạo hoặc khả năng tham gia vào mạng lưới.

Trong hai năm, tôi liên tục trả lời những câu hỏi mà người tham dự từ khắp nơi trên thế giới đặt ra cho tôi trong các hội thảo về quản trị. Tôi có một chiếc hộp đựng gần 2.000 tờ giấy ghi chú đầy màu sắc, tương đương với các vấn đề phong phú và khó giải quyết. Nhiều vấn đề trong chiếc hộp đó giống hoặc tương tự như các vấn đề tôi nhận được ở hầu hết những nơi tôi đặt chân đến. Dưới đây là những câu hỏi tôi thường gặp:

• Làm thế nào chúng tôi có thể tạo động lực cho nhân viên?

• Làm thế nào chúng tôi có thể thay đổi văn hóa của tổ chức?

• Làm thế nào chúng tôi có thể thay đổi tư duy của nhà quản trị?

• Làm thế nào chúng tôi có thể khiến nhóm tự chịu trách nhiệm?

• Làm thế nào chúng tôi có thể cải thiện năng suất làm việc nhóm và tăng cường sự hợp tác?

• Làm thế nào chúng tôi có thể khiến các quản lý tin tưởng nhóm của họ?

• Làm thế nào chúng tôi có thể phát triển năng lực của nhân viên?

• Làm thế nào chúng tôi có thể trở nên năng động trong khi tổ chức của chúng tôi thì không được như vậy?

Tất cả những câu hỏi trên, trừ câu cuối, đều hỏi cùng một vấn đề: "Làm thế nào chúng ta có thể thay đổi người khác?" Thái độ này phản ánh rõ phương pháp quản trị truyền thống: Một người thao túng hành vi của những người khác. Nhưng nếu tất cả những vấn đề về quản trị này chỉ là kết quả của sự nhìn nhận thiếu chính xác về vai trò của quản trị thì sao? Khi motọ người cố gắng thao túng tất cả những người còn lại thì liệu chúng ta có cần ngạc nhiên khi các vấn đề không bao giờ được giải quyết và những vấn đề mới liên tục xuất hiện?

Tôi thường hỏi khán giả liệu họ đã nghe nói về các phong trào toàn cầu, những phương pháp cải tiến, hoặc các phương pháp thực hành quản trị sáng tạo, nhưng thường chỉ có một vài cánh tay giơ lên. Ngược lại, khi tôi hỏi liệu văn hóa trong tổ chức của họ có cần phải thay đổi không, hầu hết đều nói có! Có vẻ như chỉ một vài người học, còn hầu hết đều thấy những sai lầm trong phương pháp làm việc của đồng nghiệp. Họ có thể cùng nhau thay đổi văn hóa công ty nếu bắt đầu học hỏi từ những phương pháp đã được thử nghiệm thành công ở nơi khác. Họ có thể dừng việc báo cáo về các vấn đề khi không còn thao túng nhau, mà thay vào đó, bắt đầu tự cải thiện bản thân.

Trọng tâm của cuốn sách này

Cải thiện cách một người tiếp cận công tác quản trị là vấn đề trọng tâm mà tôi muốn bàn đến trong cuốn sách này. Tôi muốn giúp mọi người lao động sáng tạo, bao gồm các nhà thiết kế, quản trị cấp trung, quản trị dự án, cố vấn, chuyên gia đào tạo, người lao động tự do và những người biết rằng thay đổi cách quản trị đòi hỏi phải có sự phối hợp. Bạn không phải giải quyết mọi vấn đề được đề cập đến trước đó. Nếu bạn thay đổi cách nhìn đối với vấn đề quản trị, những vấn đề đó có thể tự chuyển hóa mà không cần phải chờ tới sự cho phép của các nhà quản trị. Hãy thay đổi chính mình, truyền cảm hứng cho những người khác và tận hưởng cuốn sách này!

© 2013 FaceMePLS, Creative Commons 2.0

https://www.flickr.com/photos/faceme/8345123691

Nếu những trải nghiệm vui vẻ, hạnh phúc nhất trong cuộc đời bạn chỉ gói gọn trong những kỳ nghỉ thì có lẽ bạn không nên trở lại với công việc sau đó

Nỗi thống khổ của người lao động trên toàn thế giới (bao gồm cả các cấp quản lý) được thể hiện thông qua nhân vật hư cấu Melly Shum, người luôn ghét công việc của mình suốt gần 25 năm. Hình ảnh Melly được phác họa trên một bảng quảng cáo khổng lồ tại quê hương tôi ở Rotterdam, Hà Lan. Cô ngồi trong văn phòng, hướng về phía máy ảnh với nụ cười mỉm, và làm việc không ngừng nghỉ từ năm 1990 (ngoại trừ một kỳ nghỉ ngắn vào năm 2013 do bảo trì văn phòng, sau đó cô quay lại làm việc tại một tầng lầu khác). Với tôi, Melly Shum – nhân vật do họa sĩ kiêm nhiếp ảnh gia Ken Lum tưởng tượng và hình tượng hóa – là hiện thân cho tất cả những người lao động cảm thấy không có sự gắn kết và không hài lòng về tổ chức, nhưng chưa sẵn sàng rời bỏ công việc. Theo nhiều nghiên cứu, thực trạng này chiếm khoảng hai phần ba lực lượng lao động toàn cầu.[4,5,6]

Niềm hạnh phúc của nhà quản trị và người lao động rất quan trọng vì người hạnh phúc thường làm việc hiệu quả hơn.7 Tôi tin chúng ta chỉ có thể cải thiện niềm hạnh phúc của người lao động khi tất cả mọi người đều cảm thấy có trách nhiệm với công tác quản trị và học được cách quản lý hệ thống thay vì quản lý lẫn nhau. Lý do duy nhất khiến con người phải chịu đựng một tổ chức tồi là bởi họ không dám đứng lên tuyên bố: "Tôi không thể chịu đựng thêm được nữa; Hãy tự mà quản lý bản thân ấy!" Khi tôi đề nghị mọi người chia sẻ về những khoảnh khắc yêu thích trong

cuộc sống, họ thường chỉ liệt kê những điều xảy ra trong đời sống cá nhân. Nếu những trải nghiệm vui vẻ, hạnh phúc nhất của bạn chỉ gói gọn trong những kỳ nghỉ thì có lẽ bạn không nên trở lại với công việc sau đó.

Áp dụng những biện pháp sai lầm

Tôi di chuyển rất nhiều vì phải thuyết trình và tham dự các cuộc hội thảo về quản trị hiện đại trong thế kỷ XXI ở hầu hết mọi châu lục. Một số người đã nhận xét rằng lời khuyên và phương pháp thực hành mà tôi chia sẻ chỉ là những lý lẽ thường tình và có lúc tôi thậm chí còn đồng ý với họ. Thật không may, những lý lẽ thường tình lại không phải là thói quen thường lệ. Thói quen thường lệ của tôi là ăn những túi kẹo M&M khổng lồ khi xem phim; trong khi theo lẽ thường thì tôi cần phải giữ gìn sức khỏe và chỉ ăn rau. Đối với các tổ chức, thói quen thường lệ là chúng được quản lý như những cỗ máy, trong đó người lao động được đối xử như những bánh răng và đòn bẩy. Tôi gọi đây là Phương pháp quản trị 1.0, trong đó, mọi người mặc định rằng tổ chức bao gồm các bộ phận và để cải thiện tổng thể đòi hỏi phải có giám sát, sửa chữa và thay thế những bộ phận đó. Chúng ta có thể thấy mô hình quản trị 1.0 được áp dụng ở mọi nơi.

Ví dụ, một số tác giả gợi ý rằng các tổ chức hoạt động theo phương châm "người chiến thắng sẽ giành được tất cả" nên xếp hạng nhân viên bằng cách sử dụng các phương pháp tính toán thành tích cá nhân và giao thêm nhiều việc hơn nữa cho những người "có thành tích tốt nhất", đồng thời sa thải những nhân viên không đáp ứng được yêu cầu công việc.8 Họ cho rằng đội ngũ nhân viên sẽ hoạt động hiệu quả hơn khi có sự cạnh tranh và phân cấp, hơn là hợp tác và cùng hướng tới một mục tiêu chung.

Có tác giả lại gợi ý rằng nhân viên thường có xu hướng "buông lơi" công việc khi sếp đi nghỉ dưỡng. Tóm lại là: "Vắng chủ nhà gà vọc niêu tôm". Vì vậy, người sếp đó phải đảo qua văn phòng thường xuyên để nhòm ngó xung quanh các ngóc ngách và kiểm tra xem con gà nào chăm đổ mồ hôi trên máy chạy bộ, còn con gà nào đang tiệc tùng với pho-mát.9 Có vẻ như theo giả thiết này thì việc cân bằng giữa công việc và cuộc sống là một ý tưởng tồi và không cần phải có người giám sát "công việc" của những ông chủ.

Mở rộng ý tưởng này hơn nữa, một số tác giả khác còn đề nghị các nhà quản trị cần liên tục giám sát xem mọi người có đang thực sự sử dụng các thiết bị văn phòng để làm việc không hay lại đang tán gẫu với bạn bè qua Skype, cập nhật trạng thái trên Facebook, hoặc

dùng photoshop để chỉnh sửa những bức ảnh của đứa em họ. Như những tác giả này tuyên bố, phần quan trọng và khía cạnh đạo đức của phương pháp này là công khai cho mọi người biết rằng họ đang bị giám sát.10 Theo họ, các nhà quản trị chỉ có được sự tin tưởng của mọi người khi họ trung thực thông báo rằng họ không tin tưởng bất kỳ ai.

Thở dài

Đáng tiếc là những biện pháp trên đều đã được áp dụng cho bạn đọc tin tức trực tuyến của tôi mỗi ngày. Qua đây, bạn có thể hình dung được khối lượng những điều nhảm nhí đã vùi dập người lao động trong khoảng thời gian một năm, hoặc trong cả đời người! Đối với tôi, những bài báo đó là một dấu hiệu rõ ràng cho thấy việc đối xử với nhân viên như những người trưởng thành có thể là một lẽ thường, nhưng không phải là phương pháp phổ biến trong thực tế. Mặt khác, đây là một cơ hội tuyệt vời cho những ai đang nỗ lực biến thế giới của người lao động thành nơi tốt đẹp hơn. Rõ ràng, chúng ta còn có nhiều việc phải làm!

Việc đối xử với nhân viên như những người trưởng thành có thể là một lẽ thường nhưng không phải là phương pháp phổ biến trong thực tế

Áp dụng những biện pháp đúng đắn theo cách sai lầm

May mắn thay, một số người đã biết đúc rút kinh nghiệm để làm tốt hơn. Trong tổ chức áp dụng Phương pháp quản trị 2.0, mọi người đều nhận ra "con người là tài sản giá trị nhất", và rằng nhà quản trị phải trở thành "nhà lãnh đạo đầy tớ" để dẫn dắt tổ chức đi từ "tốt đến vĩ đại". Đây hẳn là những ý tưởng thú vị, nhưng đáng buồn thay, các nhà quản trị thường áp dụng phương pháp tiếp cận sai lầm. Họ hiểu đúng rằng việc cải thiện toàn bộ tổ chức không chỉ đơn thuần là cải thiện các phần, nhưng cùng lúc đó, họ vẫn thích duy trì hệ thống phân cấp và có xu hướng quên rằng loài người vốn không thực sự hưởng ứng hệ thống kiểm soát theo cấp bậc từ trên xuống hay những cải tiến mang tính cưỡng chế.

Các nhà quản trị cần thường xuyên có những buổi tiếp xúc trực tiếp với các nhân viên.11 Đó là một ý tưởng hay – nó thừa nhận quản trị chủ yếu liên quan đến con người, do đó, các nhà quản trị phải tìm cách giúp đỡ nhân viên của họ yêu công việc và hợp tác để cùng đạt được những kết quả tuyệt vời. Thật không may, nhiều nhà quản trị không nhận ra họ chỉ nên quản lý hệ thống hoạt động quanh con người, chứ không phải là quản lý trực tiếp con

người, và rằng họ nên để việc quản lý vi mô cho nhóm. Thay vào đó, họ sử dụng biện pháp một người-quản lý-nhiều người để thiết lập mục tiêu cá nhân, và theo dõi bằng cách yêu cầu nhân viên cập nhật tình trạng – cả hai bước này đều chỉ củng cố những mối quan hệ thứ bậc – kiểu quan hệ điển hình trong mọi công ty hoạt động theo mô hình ra lệnh-và- kiểm soát.

Gợi ý tổ chức hệ thống nhận phản hồi 360 độ cũng khá hợp lý.12 Vấn đề ở chỗ nhà quản trị không phải là nhà quan sát độc lập. Họ không thể đánh giá khách quan hiệu quả hoạt động của từng cá nhân, và do đó, những đánh giá này cần đến từ nhiều chiều. Thật không may, một số người không nhận ra phương pháp đánh giá hiệu quả công việc sẽ ảnh hưởng đến chính hiệu quả đó. Niềm tin giữa các bên sẽ hoàn toàn đổ vỡ bởi các nhà quản trị được phép biết về nhân viên nhiều hơn là nhân viên được phép biết về nhau, điều đó nhấn mạnh một điều: nhà quản trị quan trọng hơn nhân viên.

Ý tưởng phía sau mô hình thẻ điểm cân bằng13 cũng không hẳn sai. Vấn đề rắc rối với phương pháp đo lường này là chỉ cần một số liệu cũng dễ dẫn đến sự tối ưu hóa cục bộ (cải thiện một phần công việc trong khi tiết giảm phần khác). Do đó, bạn cần xem xét nhiều khía cạnh để có cái nhìn toàn diện hơn về hiệu quả hoạt động của công ty.

Các nhà quản lý được phép biết về nhân viên nhiều hơn là nhân viên được phép biết về nhau.

Thật không may, khi các nhà quản trị tiếp tục coi công ty như một hệ thống cấp bậc, họ thường cố gắng để áp đặt các mục tiêu và tiêu chuẩn đo lường lên mọi bộ phận trong hệ thống. Nhưng trong các hệ thống phức tạp, hiệu quả hoạt động thường được thể hiện trong mối tương quan giữa các bộ phận và các mục tiêu phù hợp cũng như các tiêu chuẩn đo lường chỉ có thể xuất hiện từ tương tác nội bộ thông minh, chứ không phải là một phần trong cơ cấu sắp đặt theo mục tiêu và theo cấp bậc từ trên xuống.

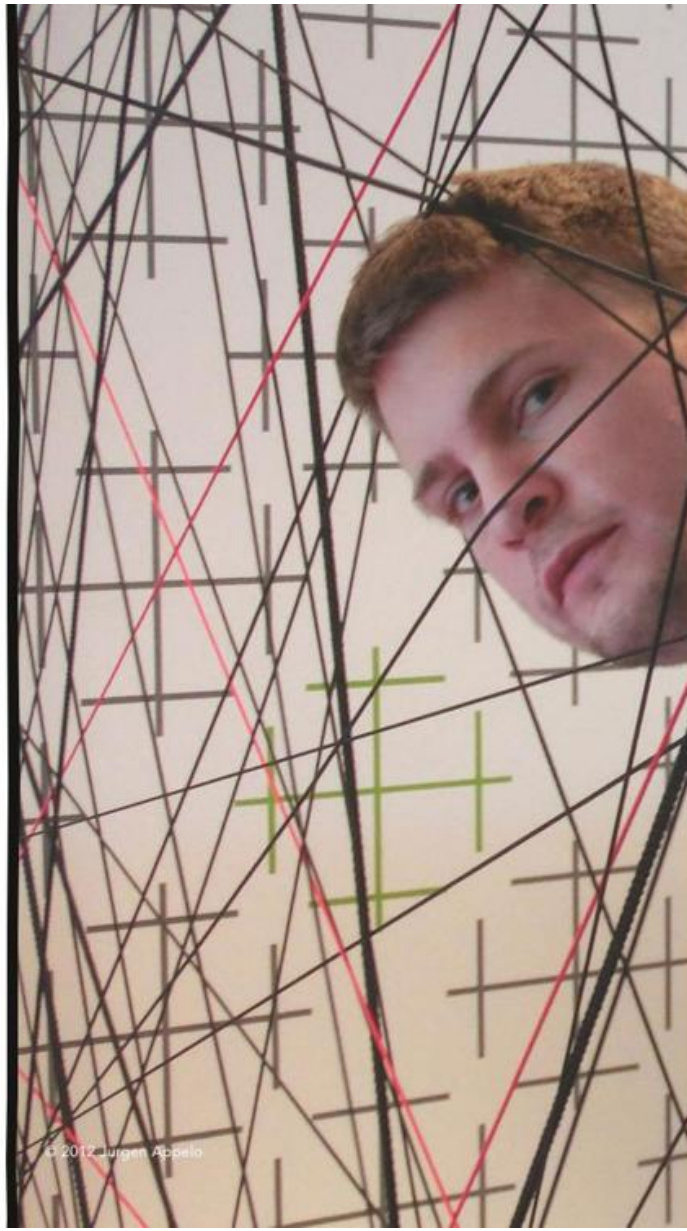
Tôi có thể thảo luận không ngừng về các ý tưởng tích cực sau những mô hình quản trị như nhà lãnh đạo đầy tớ, quản lý chất lượng toàn diện, lý thuyết quản lý các mặt hạn chế và nhiều mô hình quản trị khác nữa. Tất cả những mô hình này chắc chắn đã giúp các công ty chuyển dịch khỏi Phương pháp quản trị 1.0, được coi là một chuyển biến tích cực. Các công ty áp dụng Phương pháp quản trị 2.0 cũng đang cố gắng áp dụng một số biện pháp đúng đắn. Tuy nhiên, họ lại đang áp dụng chúng sai cách bởi họ vẫn

đang kẹt trong quan điểm phân cấp. Họ tiếp thu những ý tưởng tốt nhưng lại áp dụng chúng vào một hệ thống cơ cấu tồi. Đây là lý do chính khiến những ý tưởng tốt hiếm khi tồn tại lâu và lý giải tại sao những phương pháp mới nổi nhất thời không được như hứa hẹn và sẽ liên tục bị thay thế.[14]

Kết quả duy nhất đạt được từ tất cả những ý tưởng do các nhà lãnh đạo triển khai là củng cố vị trí của chính nhà lãnh đạo đó.

Sai lầm cơ bản nhất trong mô hình quản lý chất lượng toàn diện là khi được triển khai, nó có xu hướng củng cố các mô hình cơ học và phân cấp tương ứng với bản đồ tư duy của hầu hết các nhà quản trị.

Chris Argyris, Tác giả cuốn Flawed Advice and the Management Trap (tạm dịch: Tư vấn toàn diện và những chiếc bẫy trong quản trị)



Không có sự kiểm soát

Các nhà quản trị có cần phải thông minh hơn nhân viên không? Gần đây, tôi đã tham gia vào một cuộc thảo luận thú vị qua e-mail, xoay quanh câu hỏi liệu công tác quản trị có yêu cầu con người phải thông minh hơn. Đây là một đề tài thường xuyên được đề cập đến do nhà quản trị có vai trò cao hơn những người khác, giám sát phần lớn hơn của tổ chức, và do đó, công việc của họ thường phức tạp hơn. Trách nhiệm tăng cao cho thấy họ cần phải thông minh

hơn những người không làm công tác quản trị.

Lập luận này nghe có vẻ hợp lý nhưng cũng đầy nhảm nhí.

Các nhà khoa học đều đồng ý rằng não bộ của con người là một trong những hệ thống phức tạp nhất vũ trụ. Cùng với sự phức tạp của các phần còn lại trong cơ thể người, điều này khiến mỗi người là một thực thể vô cùng phức tạp. Luật thay đổi cần thiết* có lẽ là quy luật nổi tiếng nhất mà những nhà tư duy phức tạp từng biết đến (tham khảo trang bên), đã nói rõ:

** Quy luật thay đổi uyển chuyển để thành công. (ND)*

Để hệ thống được ổn định, số lượng các trạng thái của cơ chế kiểm soát của nó phải lớn hơn hoặc bằng số lượng trạng thái trong hệ thống đang được kiểm soát.

Nguồn: Wikipedia

Những nhà tư tưởng phức tạp họ là ai?

Khoa học phức tạp điều tra cách thức những mối quan hệ giữa các bộ phận trong một hệ thống phức tạp (chẳng hạn như một hệ sinh thái hay một nền kinh tế) làm phát sinh các hành vi tập thể trong hệ thống đó, và ngược lại, làm thế nào toàn bộ hệ thống đó gây ảnh hưởng đến từng bộ phận. Trong khi đó, thuật ngữ tư duy hệ thống lại tìm hiểu cách thức các hệ thống con người (bao gồm cá nhân, nhóm và tổ chức) hành xử và tương tác với môi trường mà họ hoạt động trong đó, đồng thời gây ảnh hưởng lẫn nhau. Một nhà tư tưởng phức tạp nghiên cứu cả hai lĩnh vực trên: Những kiến thức từ các nghiên cứu khoa học về các hệ thống phức tạp và sự hiểu biết về hoạt động của hệ thống xã hội.

Một số người cho rằng Luật thay đổi cần thiết có vai trò quan trọng đối với các nhà quản trị như Thuyết tương đối trong lĩnh vực vật lý.15 Luật thay đổi cần thiết đòi hỏi bất kỳ yếu tố nào điều khiển hệ thống ít nhất cũng phải phức tạp như chính hệ thống đang bị kiểm soát. Khi chúng tôi áp dụng lập luận này vào công tác quản trị, nó có nghĩa là người quản lý của một hệ thống phải hoạt động ở cấp độ phức tạp tương tự hoặc cao hơn so với hệ thống, để có thể hoàn toàn kiểm soát nó.

Ý tưởng này nghe có vẻ hợp lý nhưng bất khả thi. Khi quản lý một nhóm người, tôi không bao giờ đạt đến độ phức tạp bằng hệ thống phức tạp của con người (trong đó bao gồm tất cả những hoạt động tương tác phức tạp của họ).

Vấn đề ở đây là từ kiểm soát. Chúng ta không nên sử dụng từ này trong bối cảnh xã hội. Con người không phải là bộ điều nhiệt! Thay vào đó, chúng ta nên sử dụng những thuật ngữ như dẫn dắt, huấn luyện, truyền cảm hứng, động viên, kiềm chế, quản lý và giúp đỡ. Bằng cách sử dụng những thuật ngữ này, chúng ta được làm việc theo cách của chính mình, tuân theo Luật thay đổi cần thiết vì chúng ta có thể lựa chọn bỏ qua một phần trong sự phức tạp của hệ thống.

Ví dụ, một bác sĩ phẫu thuật tim cho một bệnh nhân lựa chọn bỏ qua phần lớn hệ thống phức tạp của cơ thể con người. Ông chỉ tập trung vào trái tim. Không phải là hai cánh tay, não, hay amidan – ông chỉ tập trung vào trái tim. Đó là công việc của ông. Trên thực tế, trong ca phẫu thuật, người bác sĩ này có thể bỏ qua rất nhiều bộ phận phức tạp trong cơ thể con người được coi là tương đối khó, chứ không đến mức phức tạp trong lĩnh vực của ông. Tuy nhiên, các y tá chăm sóc bệnh nhân trước và sau ca phẫu thuật phải tập trung theo dõi sức khỏe của bệnh nhân và chắc chắn đó là một vấn đề phức tạp. Nhưng bỏ qua các chi tiết liên quan đến trái tim. Đó là vị trí chỉ dành cho bác sĩ phẫu thuật.

Bây giờ, hãy cùng xem xét vai trò của giám đốc bệnh viện? Bà ấy có vai trò quan trọng hơn không? Công việc của bà ấy có "phức tạp hơn" vì bà ấy phải điều hành toàn bộ bệnh viện, trong đó có rất nhiều bác sĩ giải phẫu, các bác sĩ, y tá và bệnh nhân khác không? Trong vai trò giám đốc, bà ấy có cần thông minh hơn mọi người không?

Hoàn toàn không!

Với hàng trăm bệnh nhân và nhân viên trong bệnh viện, sự phức tạp thật đáng kinh ngạc. Không ai có thể khẳng định rằng mình "kiểm soát" bệnh viện, vì Luật thay đổi cần thiết sẽ đòi hỏi người giám đốc đó phải có một bộ não ít nhất là phức tạp tương đương với sự phức tạp của tất cả những người còn lại trong bệnh viện kết hợp lại! Rõ ràng, đây không phải là một yêu cầu hợp lý. Với hệ thống phức tạp như vậy, đơn vị điều khiển trung tâm khó có thể tồn tại. Người giám đốc bỏ qua một lượng lớn những chi tiết phức tạp mà chỉ tập trung vào những điều mà bà coi là quan trọng. Tất cả những phần còn lại được giao cho những người lao động sáng tạo đầy thông minh. Trên thực tế, công việc của người giám đốc này có thể còn ít phức tạp hơn công việc của một y tá!

Với hệ thống phức tạp như vậy, đơn vị điều khiển trung tâm khó có thể tồn tại

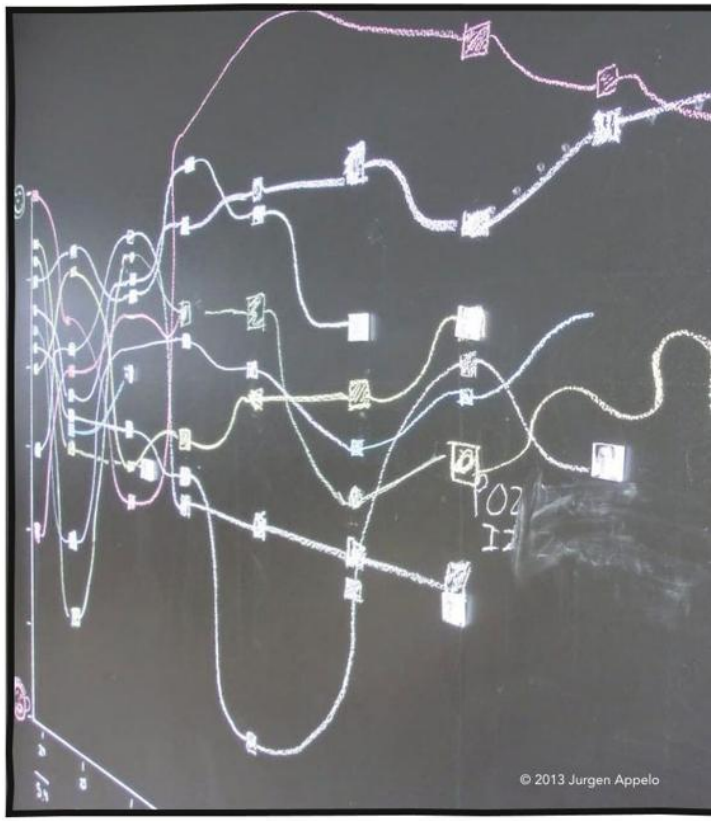
Ủy quyền là cách duy nhất để quản lý các hệ thống phức tạp. Nếu chúng ta không ủy quyền, tổng thống Mỹ sẽ phải là người có tinh thần vững vàng nhất trong cả nước! Rõ ràng, nước Mỹ đã phát triển tốt mà không cần đến một nhân vật như vậy thường trực trong Phòng Bầu dục.

Thẳng thắn mà nói, ý tưởng công tác quản trị "phức tạp hơn", do đó đòi hỏi những nhà quản lý phải có "khả năng tinh thần cao hơn", là điều nhảm nhí. Tuy nhiên, tôi hiểu rằng đây là một sai lầm dễ mắc phải do hiểu biết hạn chế về các lý thuyết hệ thống. Không ngạc nhiên khi nhiều nhà quản lý thích kiểu tư duy này! Ai lại không muốn nghe rằng họ thông minh hơn người khác? Ai lại không muốn được công nhận rằng công việc của họ khó khăn hơn và đòi hỏi mức lương cao hơn nhiều? Ai lại không muốn được công nhận là "ông chủ"? Bất kỳ cuốn sách nào khẳng định rằng các sếp là "những nhà lãnh đạo" với sứ mệnh lãnh đạo tổ chức đạt được những thành tựu vĩ đại đều đắt hàng như tôm tươi. Trên thực tế, những cuốn sách kiểu này tiếp nối một cách logic những gì mà phương pháp Quản trị 1.0 và Quản trị 2.0 đã tác động khá lớn đến tầng lớp quản trị cấp cao!

Tôi coi hình ảnh kinh điển này về người "sếp" như một khái niệm cổ hủ. Nó có thể phát huy hiệu quả trong một số tình huống như: "Ông trùm của một tổ chức tội phạm", "chủ tịch công đoàn" hay "quản lý sòng bạc"; nhưng theo tôi, hách dịch chưa bao giờ là đặc tính cần có của nhà quản trị hoặc của bất kỳ ai có liên quan đến công tác quản trị.

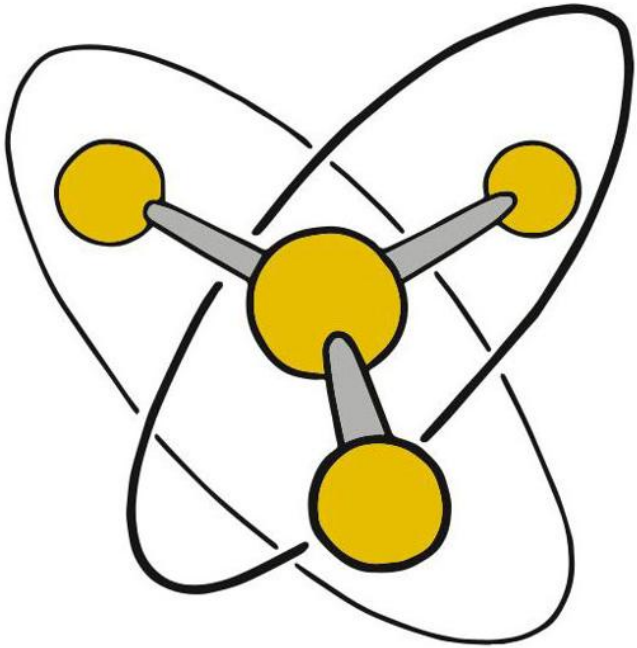
Richard Branson, Like a Virgin*.

** Kinh doanh như một cuộc chơi, sách do Alpha Books mua bản quyền và phát hành năm 2014. (BTV)*



Tại sao chúng ta lại cần công tác quản trị?

Trong một hoặc hai thập kỷ qua, chúng ta đã chứng kiến sự xuất hiện của nhiều ý tưởng lớn, có thể kể đến agile (phương pháp phát triển linh hoạt), lean (phương pháp tinh gọn), scrum, Kanban, Beyond Budgetting (phương pháp quản lý không có sự ra lệnh và kiểm soát), lean startup (phương pháp khởi nghiệp tinh gọn), delivering happiness (phương pháp trao hạnh phúc), design thinking (phương pháp tư duy thiết kế), scenario planning (phương pháp lập kế hoạch theo kịch bản) và nhiều phương pháp khác. Tất cả những tuyên ngôn, phương pháp và phong trào này đều đề xướng những phương pháp làm việc tốt hơn trong khi vay mượn một hoặc hai điều từ khoa học. Tôi thường nói rằng chúng là thành viên trong một gia đình. Tất cả đều có cùng một mã gien được di truyền từ cha mẹ là phương pháp tư duy có hệ thống và thuyết phức tạp. Đôi khi các thành viên trong gia đình cũng xảy ra bất đồng và xung đột, tương tự như trong bất kỳ gia đình bình thường nào khác.



Thật không may, nhiều người lao động sáng tạo thấy khó triển khai ý tưởng lớn như vậy trong tổ chức của mình vì họ luôn gặp phải những trở ngại. Các rào cản thường được đề cập đến nhất là văn hóa tổ chức, cơ cấu tổ chức, quản lý sự thay đổi, quản lý con người, sự phân cấp ra lệnh-và-kiểm soát, và các vấn đề khác thường liên quan trực tiếp đến công tác quản trị.16 Trong thực tế, trên toàn thế giới, những văn hóa và phương pháp thực hiện của Quản trị 1.0 và Quản trị 2.0 chính là những trở ngại chính. Chúng cản trở mọi người cải thiện quy trình làm việc của họ để hướng đến những phương pháp tiếp cận hiện đại và hợp lý hơn.

Bất kỳ ai đã từng đọc tác phẩm của chuyên gia trong lĩnh vực quản trị, Peter F. Druker, đều không thấy ngạc nhiên về điều này vì ông đã lập luận đầy thuyết phục từ nhiều thập kỷ trước rằng: "Quản trị là vấn đề về con người, và quản trị là vấn đề thiết yếu có vai trò quyết định."17 Bạn có thể tối ưu hóa tất cả những yếu tố bạn muốn trong phát triển, thiết kế, thử nghiệm, trong tài chính, marketing, nguồn nhân lực, hoặc trong bất kỳ lĩnh vực nào khác. Cuối cùng, công tác quản trị cần được đổi mới liên tục, nếu không những nỗ lực cải tiến của bạn sẽ rơi vào ngõ cụt.

Công tác quản trị cần được đổi mới liên tục

Điểm thú vị là Drucker chỉ nói công tác quản trị là một vấn đề quan trọng, chứ không phải là công việc của nhà quản trị. Tôi

thường so sánh điều này với công tác kiểm tra và công việc của người kiểm tra. Rõ ràng, bạn phải kiểm tra sản phẩm của mình, nhưng không nhất thiết phải làm việc toàn thời gian với những người thực hiện công tác kiểm tra. Sự cần thiết của những nhân sự chuyên kiểm nghiệm sản phẩm còn tùy thuộc vào quy mô của tổ chức, nhu cầu về chuyên môn và nhiều yếu tố khác nữa. Nhưng việc bạn có nhân sự chuyên kiểm nghiệm sản phẩm hay không không quan trọng, tất cả mọi người nên có trách nhiệm kiểm tra các sản phẩm mà họ đang làm. Và khi sản phẩm không đạt yêu cầu, đừng chỉ biết đổ lỗi cho người kiểm nghiệm sản phẩm.

Tương tự như vậy, công tác quản trị là một hoạt động rất quan trọng, nhưng có thể được thực hiện khi có hoặc không có một nhà quản trị toàn thời gian. Một lần nữa, nhu cầu về nhà quản trị chuyên trách phụ thuộc vào quy mô của tổ chức, vào sự tồn tại của vị trí quản lý và nhiều điều kiện khác. Tuy nhiên, có nhà quản trị hay không không quan trọng, quan trọng là tất cả mọi người nên có trách nhiệm đối với công tác quản trị. Khi tổ chức thất bại, đừng chỉ đổ lỗi cho nhà quản trị!

Như đã trình bày trong phần mở đầu, tôi hoàn toàn tin tưởng rằng quản trị là công tác cực kỳ quan trọng đến nỗi chúng ta không thể chỉ giao nó cho các nhà quản trị. Quản trị là công việc của tất cả mọi người.

Có nhà quản trị hay không không quan trọng, quan trọng là tất cả mọi người nên có trách nhiệm đối với công tác quản trị.

Chúng ta có thực sự cần nhà quản trị?

Đây là đề tài thường được đưa ra thảo luận nhiều lần. "Liệu chúng ta có thể tiến hành công việc mà không cần các nhà quản trị không?" "Liệu chúng ta có làm tốt được dù không cần mọi cấp quản lý không?"[18,19,20]

Khi xem xét những câu hỏi này dưới góc độ thử nghiệm hay marketing, bạn sẽ thấy chúng ngớ ngẩn đến mức nào. "Liệu chúng ta có thể làm ra sản phẩm mà không cần kiểm nghiệm chúng?" "Liệu chúng ta có thể không cần đến các nhà marketing?" Như thể chỉ cần khâu thiết kế và phát triển sản phẩm là đã đủ để một doanh nghiệp tồn tại. Mơ đi! Rõ ràng, doanh nghiệp của bạn sẽ cần đến khâu kiểm tra, tiếp thị, hoặc các hoạt động quản lý.

Việc có hay không những người chuyên trách các hoạt động này chỉ là điểm phụ. Công việc mới là thứ tối quan trọng và phải được

thực hiện, bằng cách này hay cách khác. Hẳn rồi, vậy thì hãy sa thải tất cả các nhà quản trị. Nhưng cần phải có người xác định mục tiêu cho doanh nghiệp, phải có người quyết định những nhân sự nào được tuyển dụng, quyết định việc trả lương cho mọi người như thế nào và quyết định nên chi bao nhiêu cho tiền cà phê. Cuốn sách này dành cho những ai quan tâm đến doanh nghiệp chứ không phải đến chức danh trên danh thiếp.

Các nguyên tắc trong Quản trị 3.0

Tôi từng tuyên bố rằng Quản trị 1.0 đang áp dụng những nguyên tắc sai lầm còn Quản trị 2.0 thì áp dụng những nguyên tắc đúng đắn theo cách sai lầm. Hẳn là bây giờ bạn mong đợi tôi tuyên bố rằng Quản trị 3.0 áp dụng các nguyên tắc đúng đắn (hoặc là điều chỉnh cho đúng những nguyên tắc sai). Nhưng trong vấn đề quản trị, như thế nào được gọi là "làm điều đúng đắn"? Để trả lời câu hỏi đó, tôi phải trả lời một câu hỏi khác trước.

Khi đến nhiều quốc gia và gặp gỡ mọi người ở nhiều công ty và trong các hội nghị, thật tuyệt vời khi tôi được nghe những câu hỏi rất thú vị, như đã được nghe thấy gần đây tại Gothenburg, Thụy Điển:

Điều gì sẽ xảy ra nếu chúng tôi làm mọi việc theo phương pháp <chèn tên phương pháp vào đây> mà các chuyên gia khuyến nghị, bao gồm tất cả các khâu, nhưng sản phẩm chúng tôi làm ra vẫn không tốt và công ty vẫn hoạt động thiếu hiệu quả? Chúng tôi nên làm gì tiếp theo? Chúng tôi nên làm gì khi phương pháp <chèn tên phương pháp vào đây> vẫn không đủ hiệu quả?

Tôi nghĩ rằng giải pháp không khó. Các nguyên tắc hiếm khi thay đổi, nhưng việc thực hành luôn phụ thuộc vào bối cảnh thực tế. Do đó, nó phụ thuộc vào cách bạn diễn giải phương pháp <chèn tên phương pháp vào đây>. Nếu kết hợp phương pháp đó với một tập hợp các nguyên tắc, bạn luôn có thể tìm ra phương pháp thực hành mới, miễn là bạn tuân thủ các nguyên tắc. Nhưng nếu liên kết phương pháp đó với một tập hợp các phương pháp thực hành cụ thể, bạn đã tự bó buộc mình vào thất bại. Rất nhanh sau đó, bạn sẽ cần tìm đến phương pháp thời thượng hơn.

Một số người bạn của tôi thích thực phẩm hữu cơ hơn thực phẩm chế biến sẵn. Tôi tôn trọng ý kiến của họ rằng việc sử dụng thực phẩm hữu cơ là sự lựa chọn đúng đắn. Lựa chọn thực phẩm tốt hơn so với thực phẩm chế biến hàng loạt không phải là một phương pháp. Lựa chọn đó không phải là một khuôn khổ, một tôn

giáo. Đó chỉ là một lối sống, là niềm tin của bạn bè tôi. Làm "đúng" là hành động phù hợp với niềm tin cốt lõi.

Niềm tin cốt lõi của tôi đối với vấn đề quản trị là các công ty với những hệ thống phức tạp và có khả năng thích nghi và rằng công tác quản trị tốt có nghĩa là phải chăm lo cho hệ thống chứ không phải thao túng con người trong hệ thống đó. Tôi tin rằng chính việc cải thiện môi trường để người lao động có động lực tham gia và tìm thấy hạnh phúc trong công việc là một trong những nhiệm vụ chính của công tác quản trị; nếu không, công ty đó không tạo ra giá trị. Tôi tin rằng công tác quản trị cần liên tục tối ưu hóa toàn bộ hệ thống nếu không, ở mức độ nào đó, sự xuống cấp của công ty là điều chắc chắn sẽ xảy đến. Và tôi tin công tác quản trị nên coi trọng việc tối ưu hóa giá trị đến tất cả các khách hàng (xem phần "Khách hàng và các bên liên quan"); nếu không, công ty đó sẽ trở lên rối loạn. Nói cách khác, một phương pháp thực hành quản trị "đúng" khi:

1. Nó gắn kết mọi người và hoạt động tương tác của họ;

2. Nó tạo điều kiện để họ cải thiện hệ thống;

3. Nó giúp làm hài lòng tất cả các khách hàng.

Ví dụ, tôi cho rằng quản trị bằng cách đi dạo (tham khảo Chương 2: "Bản đồ cá nhân") là một phương pháp tốt bởi nó đòi hỏi quản lý phải tương tác với các nhóm, những người đang làm công việc sản xuất thực tế nhằm tìm ra cách thức cải thiện hệ thống mà trong đó, mọi người đang làm công việc của họ. Và nó được thực hiện để nhà quản trị hiểu cách thức các giá trị được chuyển giao cho khách hàng và những bên liên quan khác.

Bạn hàng và các bên liên quan mật thiết (hoặc các bên liên quan)

Trong cuốn sách này, tôi sử dụng thuật ngữ bạn hàng (client) và các bên liên quan mật thiết (stakeholder) với nghĩa có thể hoán đổi cho nhau. Bên liên quan mật thiết là bất kỳ ai có cổ phần, lợi ích trong những hoạt động mà một công ty đang thực hiện. Khách hàng là bất kỳ ai được hưởng lợi từ bất kỳ giá trị nào mà công ty đó cung cấp. Nói rộng ra, hai thuật ngữ này đều đề cập đến cùng một vấn đề, bao gồm khách hàng, cổ đông, nhân viên, nhà cung cấp, cộng đồng cùng nhiều bên khác.

Đáng buồn thay, bên liên quan mật thiết (stakeholder) thường bị nhầm với cổ đông (shareholder) và bạn hàng (client) thường bị

nhầm với khách hàng (customer). Vì không tìm ra được từ nào chính xác hơn, nên tôi quyết định kết hợp hai từ bạn hàng và các bên liên quan trong suốt cuốn sách này. Hãy nhớ rằng, tôi không có ý đề cập đến khách hàng hay cổ đông nói riêng mà đề cập đến tất cả mọi người có liên quan và quan tâm đến công việc của doanh nghiệp. (Và tôi bỏ phiếu cho từ involvee (người/các bên liên quan) được đưa vào từ điển tiếng Anh.)

Bất kỳ ai cũng có thể nghĩ ra các phương pháp thực hành hữu ích mới đáp ứng được ba nguyên tắc này. Quản trị 3.0 không bó buộc với các hoạt động cụ thể như: ban đại diện, hộp kudo, các nhân tố tạo động lực chuyển biến hoặc qua phương pháp phản hồi kẹp (tham khảo trong các chương sau). Những phương pháp thực hành và luyện tập này chỉ là ví dụ cho thấy những gì công tác quản trị có thể thực hiện để công ty ngày càng phát triển và vững mạnh hơn. Uống cà phê sinh thái không giúp người uống có được "óc tư duy hữu cơ" và đừng mong tất cả những người yêu thích thực phẩm hữu cơ đều uống cà phê. Cà phê sinh thái không phải là một phần của một khuôn khổ hay một phương thức mà là một phương pháp thực hành đơn giản chắc chắn phù hợp với những người luôn hướng tới thực phẩm hữu cơ.

Tương tự như vậy, Quản trị 3.0 là không phải là một khuôn khổ hay phương pháp. Đó là cách nhìn nhận đối với các hệ thống lao động và nó áp dụng vài nguyên tắc vượt thời gian. Việc áp dụng một hệ thống khen thưởng bằng tiền, ngày khám phá, hoặc một công thức tính lương, hay phương pháp cánh cửa hạnh phúc đều phù hợp với lối tư duy trong Quản trị 3.0. Không một phương pháp nào kể trên mang tính bắt buộc, nhưng bạn hoàn toàn có thể xem xét áp dụng chúng vào doanh nghiệp. Hoặc thậm chí để đạt hiệu quả hơn, bạn có thể tự sáng tạo ra các phương pháp thực hành Quản trị 3.0 của riêng mình.

Và tôi tin rằng Quản trị 3.0 là "việc đúng đắn" cần làm.

Các phương pháp thực hành trong Quản trị 3.0

Khi các chuyên gia thảo luận về phương pháp tiếp cận công việc cho những nhóm lao động cụ thể, họ thường kết thúc bằng một tập hợp "những phương pháp thực hành tốt nhất". Tôi đồng ý với những ai cho rằng không hề có phương pháp thực hành tốt nhất, mà chỉ có phương pháp thực hành tốt mà thôi. Nhưng tôi cũng cho rằng không đưa ra bất kỳ phương pháp nào còn tồi tệ hơn. Theo nguyên tắc, phương pháp thực hành hiệu quả là sự kết hợp của nguyên tắc và thực hành. Các nhà quản trị dự án, lập trình

viên phát triển phần mềm và người lao động sáng tạo trong các ngành/nghề khác được tiếp cận với rất nhiều phương pháp thực hành mà họ có thể tìm thấy ngay trong công việc hằng ngày của mình. Nhưng phương pháp thực hành nào tốt cho công tác quản trị?

Theo nguyên tắc, phương pháp thực hành hiệu quả là sự kết hợp của nguyên tắc và thực hành.

Thật kỳ lạ, khi được yêu cầu đưa ra ví dụ về những phương pháp thực hành quản trị hiệu quả, các nhân viên dường như chỉ nghĩ đến các nguyên tắc, chẳng hạn như "làm hài lòng khách hàng", "tìm ra mục tiêu chung" và "tin tưởng vào đội ngũ". Những gợi ý này hợp lý và đầy ý nghĩa, nhưng không cụ thể. Qua từ "cụ thể", tôi muốn đề cập đến các phương pháp thực hành mà tôi có thể giải thích với một người mới học việc để họ biết chính xác phải làm gì vào sáng thứ Hai đầu tuần. "Hãy là một nhà lãnh đạo đầy tớ" là khái niệm trừu tượng. "Hãy phục vụ cà phê cho cả nhóm" là cách làm cụ thể. "Hãy để bản thân được nghỉ ngơi" là cách nói trừu tượng. "Hãy dành cho mình một kỳ nghỉ sáu tháng" là cách diễn đạt cụ thể.

Khi đề cập đến công tác quản trị, hầu hết mọi người đều là người mới. Họ cần lời khuyên cụ thể và hướng dẫn chi tiết để trả lời cho câu hỏi "làm thế nào".

• Làm thế nào để đo lường được hiệu suất công việc?

• Làm thế nào để thay thế được việc đánh giá hiệu suất công việc?

• Làm thế nào để quyết định được mức lương và thưởng?

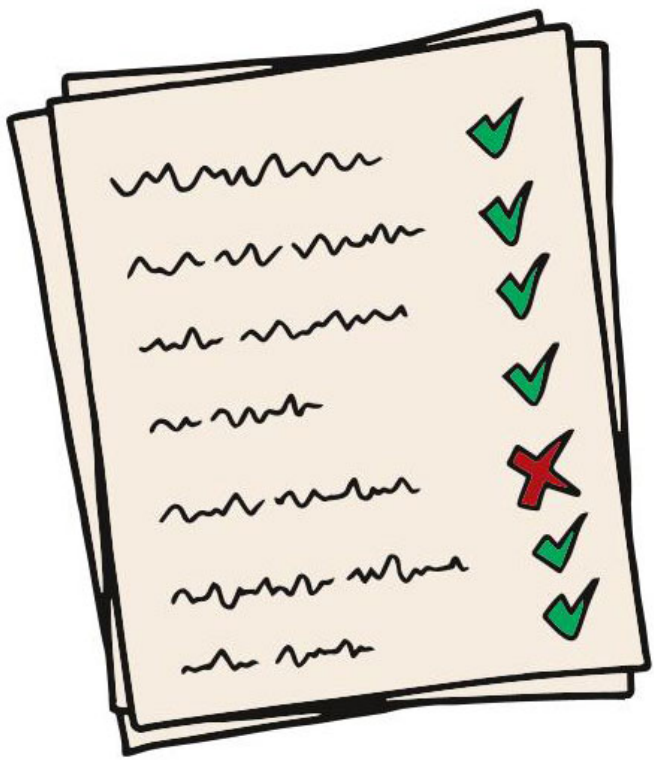
• Làm thế nào để đưa ra lộ trình phát triển sự nghiệp và thăng tiến?

• Làm thế nào để tạo động lực cho nhân viên?

Khi học lái xe, mọi người sẽ không cần lời khuyên sơ sài như: "Nguyên tắc cơ bản là đi đến một địa điểm nhất định mà không làm ai bị thương hay bị chết. Chúc may mắn!" Những lái xe mới này cần được hướng dẫn chi tiết hơn. Họ cần những lời khuyên cụ thể về tư thế ngồi trên ghế lái, cách cầm/nắm vô-lăng điều khiển, cách nhìn đường đi, cách sử dụng đèn pha và đèn xi-nhan. Ở châu Âu, người mới học lái học cách sang số, còn tại Mỹ, họ học cách sử dụng chỗ đặt cốc trên xe. Họ chỉ có thể hiểu được các nguyên tắc nếu học cách thực hành các quy tắc một cách an toàn. Công việc

của người hướng dẫn chính là giải thích để họ hiểu rằng tất cả các nguyên tắc đó chỉ đơn thuần là những cách thức thực hành hiệu quả được khuyến khích tuân theo nhằm đảm bảo an toàn cho mọi người.

Thật đáng tiếc, ngay sau khi cung cấp cho mọi người những phương pháp thực hành cụ thể, bạn có thể sẽ rơi vào vòng nguy hiểm khi một số người trong đó nhất nhất tuân theo lời khuyên của bạn thay vì cố gắng hiểu rõ những nguyên tắc này. Ví dụ, nhóm cần hiểu rằng mục đích của cuộc họp là trao đổi ngắn gọn và hiệu quả. Tuy nhiên, tôi đã được nghe về việc có một nhóm đã dứt khoát dừng cuộc thảo luận nhóm sau đúng 15 phút chỉ bởi đây là phương pháp "15 phút họp đứng hằng ngày". Một nhóm khác cho hay họ gặp khó khăn khi chấp nhận một người phải ngồi xe lăn trong cuộc họp đứng chỉ vì người đó không thể đứng lên! Việc tuân thủ quá máy móc các quy định, kết hợp với sự biến mất dần của các nguyên tắc, luôn là khúc dạo đầu dẫn đến sự quan liêu.



Khi đưa ra cách thức thực hành hiệu quả cho Quản trị 3.0, tôi cũng phải đương đầu với rủi ro tạo ra khuynh hướng giáo điều và

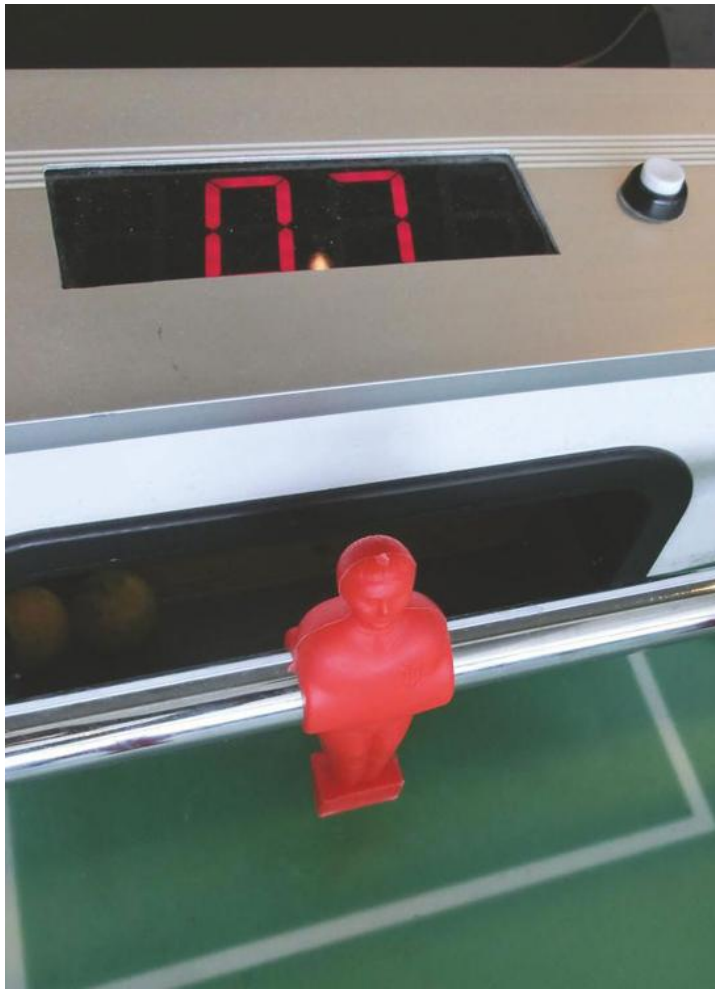
quan liêu tương tự như trên. Ví dụ, khi đề nghị mọi người trao đổi các thẻ Kudo như một hình thức đánh giá cao đối phương, đôi khi tôi nhận được các câu hỏi kiểu như: "Tôi nên trao thẻ theo hình thức nặc danh hay công khai?" "Tôi nên trao tận tay cho họ hay nên cho thẻ vào hộp?" "Chúng ta nên làm thẻ giấy hay thẻ điện tử?" Cứ như thể nếu tôi nói với họ mang cà phê đến cho cả nhóm vào buổi sáng, họ sẽ hỏi tôi liệu nhóm đó có cần sữa và đường không, có nên phục vụ bánh quy sô-cô-la hay bánh quy không đường không; và nếu có một người trong nhóm chỉ uống trà thì sao? Tôi luôn từ chối trả lời quá chi tiết bởi điều đó có thể dẫn đến nguy cơ: Mọi người sẽ lập một danh mục để kiểm tra từng đầu việc rồi làm đúng như lời tôi nói! Nguyên tắc đằng sau việc phục vụ cà phê cho cả nhóm là bạn đang cố gắng để trở thành một nhà lãnh đạo đầy tớ, do đó hãy hành động đúng như vậy.

Quản trị tuyệt vời

Mở đầu chương này là một số câu chuyện đáng buồn về sự quản lý yếu kém. Do vậy, tôi muốn kết chương bằng một số ví dụ giúp phấn chấn tinh thần. May mắn thay, tôi có rất nhiều câu chuyện hay. Ví dụ, dưới đây là một số câu chuyện về việc sử dụng không gian văn phòng của nhân viên:

Tại VI, một công ty phần mềm tại Rotterdam, Hà Lan, các nhà quản lý đã chuyển đổi một số bức tường trong văn phòng thành những tấm bảng đen viết phấn lớn, và để sẵn các loại bút màu để nhân viên có thể tự trang trí văn phòng sao cho hữu ích. Một lần, một nhóm nghiên cứu đã quyết định công khai các chỉ số hạnh phúc của họ và các thành viên trong nhóm đã vẽ những đường thẳng nhiều màu lên cả bức tường. Những bức tường phấn không chỉ làm cho văn phòng đầy màu sắc hơn; mà còn đem đến sự hỗ trợ cần thiết cho nhu cầu thí nghiệm, học tập và cải tiến của cả nhóm.

Tại công ty Cisco Systems Norway ở Oslo, các nhân viên thích thú chơi bàn bóng đá trong khu vực ăn trưa. Tuy nhiên, đó không phải là một chiếc bàn bóng đá thông thường mà rất đặc biệt! Các chàng trai trong đội kỹ thuật đã tự nâng cấp một vài chi tiết cho chiếc bàn. Ví dụ, hai khung thành được gắn thiết bị phát tia laze; chiếc bàn còn được gắn bộ tính điểm kỹ thuật số để tự động tính số bàn thắng do người chơi ghi. Ngoài ra, còn có thiết bị đọc thẻ an ninh để nhận biết người chơi. Các nhân viên đã thực hiện những cải tiến này vì trải nghiệm công nghệ sẽ giúp họ trở nên sáng tạo, còn cấp quản lý thì cho phép họ dành thời gian tùy thích cho chiếc bàn bóng đá đó.



Công ty Future Processing ở Gliwice, Ba Lan, có các bức tường dán đầy ảnh và tên của nhân viên. Công ty này có truyền thống chụp ảnh mỗi nhân viên mới để treo ở khu vực ăn trưa. Họ cũng biểu thị tốc độ tăng trưởng vượt bậc của công ty qua các năm bằng một đồ thị được dựng từ tên nhân viên. Đây là cách mà công ty nhìn nhận rằng mọi thành quả họ đạt được đều nhờ vào những con người đang làm việc tại đây, và hành động này khiến người lao động cảm thấy tự hào.

Tại InfoJobs, một công ty ở Barcelona, Tây Ban Nha, nơi được công nhận là "môi trường làm việc tốt nhất", các phòng trong công ty được đặt tên tương ứng với giá trị của công ty, theo đó nhân viên sử dụng và trang trí những phòng này cho phù hợp. Ví dụ, phòng họp Alegrfia (hạnh phúc) được bày trí với những chiếc gối đẹp, chăn, hoa, sách và thảm tập yoga. Đó là căn phòng nơi mọi người có thể thể hiện bản thân và trải nghiệm một chút hạnh phúc.

Ngoài ra, phòng Hành chính-Nhân sự tự đổi tên thành phòng Hỗ trợ Phát triển Con người vì các thành viên trong phòng nghĩ rằng cái tên đó sẽ phản ánh đúng hơn những việc họ làm.

CCP Games, một công ty trò chơi trực tuyến ở Reykjavík, Iceland, đã tạo ra cả thế giới và vũ trụ ảo rộng lớn với nhiều hạm đội bay và người ngoài hành tinh. Điều tôi thấy thú vị là hai nhóm đã tìm ra phương pháp hữu hiệu để tạo ra các bảng theo dõi công việc theo những phong cách khác nhau lại làm việc gần nhau. Một bảng "scrum" (đầy hình ảnh miêu tả các yêu cầu và nhiệm vụ) được sử dụng để quản lý dòng tương tác sản phẩm; và một bảng "kanban" (trực quan hóa tiến trình làm việc) được sử dụng để mô tả sự phát triển liên tục của các phi thuyền không gian. Các nhóm tự hào chỉ cho tôi hình ảnh những chiếc phi thuyền không gian di chuyển từ bảng này sang bảng kia!

Tại Spotify, một công ty kinh doanh nhạc số ở Stockholm, Thụy Điển, các nhà quản lý giao việc thiết kế văn phòng mới cho nhân viên. Giải pháp cụ thể mà các nhân viên và người hướng dẫn đưa ra là phân tách không gian làm việc mở với các hành lang bằng cách sử dụng dây đan thành các mắt lưới thay cho các tấm kính hoặc những bức tường. Giải pháp này cùng lúc đem đến cho mọi người cảm giác minh bạch và sự riêng tư.

Một công ty khác có không gian văn phòng rất hiện đại là Wooga, một đơn vị kinh doanh game trực tuyến tại Berlin, Đức. Nhân viên trong công ty đã và đang tham gia các cuộc thi thiết kế không gian văn phòng đẹp nhất. Tôi phải công nhận đó là một trong những văn phòng sặc sỡ nhất tôi từng đến thăm.

Vâng, đúng vậy, đích thân tôi đã đến thăm tất cả các công ty này. (Tôi từng chia sẻ với các bạn rằng tôi đã đến rất nhiều nơi chưa?) Cứ cho rằng việc cải tiến không gian văn phòng đôi khi chỉ hoàn toàn mang tính trang trí. Nhưng tôi tin rằng các ví dụ tôi đã kể chính là chỉ dấu cho các hoạt động quản lý tốt mà không tiêu tốn nhiều tiền hoặc công sức. Thực tế, những điều tôi đề cập ở đây rất rẻ, và không quá ấn tượng. Nhưng chúng vẫn phát huy hiệu quả! Tôi đã được chứng kiến niềm hạnh phúc và tự hào của nhân viên. Đồng thời, tôi cũng thấy họ không chờ đợi các nhà quản trị cải thiện công việc của họ mà tự nhận trách nhiệm quản trị. Người lao động sáng tạo chọn làm chủ chính mình.

Thật tuyệt khi chứng kiến một số nhà quản lý vừa biết cách tạo động lực cho người lao động, cải thiện hệ thống, vừa gia tăng giá trị cho các bên liên quan. Và cũng thật tuyệt khi chứng kiến người

lao động trí thức cùng các nhân viên sáng tạo không chờ đợi sự cho phép của ông chủ để bắt đầu thay đổi mọi thứ. Hy vọng rằng, sẽ có nhiều câu chuyện tương tự trong tương lai.

Người lao động sáng tạo chọn làm chủ chính mình.

Tuy hiểu nhu cầu của người lao động cần có các hoạt động quản lý cụ thể hơn, nhưng tôi luôn không đồng tình với định nghĩa về "Phương pháp Quản lý Duy nhất". Kết quả tất yếu sẽ là một loạt các hội thảo được tổ chức để bàn về Phương pháp Quản lý Duy nhất, việc cấp phép cho các nhà đào tạo, các công cụ chính thức, các bài đánh giá mức độ thuần thục phương pháp, và các bài kiểm tra trực tuyến để xác định liệu người lao động có hiểu và áp dụng phương pháp Quản lý Duy nhất một cách chính xác không. Việc học hỏi sẽ rơi vào bế tắc. Phương pháp này sẽ xung đột với khoa học phức tạp và không phù hợp với phương pháp tư duy theo hệ thống. Việc đưa ra một phương pháp hay khuôn khổ lấy cảm hứng từ khoa học sẽ tạo ra mâu thuẫn.

Đôi khi, tôi thích sử dụng phép ẩn dụ có liên quan đến các bài tập thể lực. Mọi người đều biết yoga và Pilates* là tên gọi của một tập hợp dường như vô tận các bài tập thực hành hữu ích dựa trên các nguyên tắc hướng dẫn. Chúng không phải là các phương pháp hoặc khuôn khổ cố định. Chúng ta đều biết việc hít đất 20 lần mỗi ngày rất tốt cho sức khỏe, nhưng bài tập này cũng không thực sự cần thiết. Chúng ta hoàn toàn có thể thay thế bài tập này bằng một bài tập khác. Trên thực tế, huấn luyện viên cá nhân của bạn biết rằng, thỉnh thoảng bạn cũng nên thay đổi như vậy! Tương tự, bạn có thể sử dụng các công cụ tạo động lực (tham khảo Chương 10: "Chuyển đổi các nhân tố tạo động lực") cho đến khi bạn không còn hứng thú với nó. Bạn có thể đặt ra cho mọi người những câu hỏi đầy phấn khích cho đến khi họ phát chán thì thôi, hay thử thực hành phương pháp lập bản đồ cá nhân cho đến khi nó không còn giá trị. Và đừng sai lầm khi áp dụng các bảng ủy quyền cho đến khi bạn không thật sự cần đến chúng nữa.

* *Phương pháp giảm cân bằng cách kết hợp một chuỗi các bài tập thể dục có kiểm soát để tăng cường sức mạnh cho cơ bắp và cải thiện sức khỏe. (ND)*

Bạn là một nghệ sĩ, lập trình viên, chuyên viên thử nghiệm, bác sĩ, nhà quản lý, nhà lãnh đạo, huấn luyện viên, công chức, hay doanh nhân? Bạn có muốn giúp công ty của mình trở nên hài hòa và hạnh phúc không?

Trong cuốn sách này, tôi sẽ cung cấp cho bạn một tập hợp các biện pháp quản lý cụ thể, mà ở đó mọi người đều nên tìm hiểu cách thức quản lý hệ thống, chứ không phải quản lý con người. Đây là những biện pháp thực hành phù hợp với mọi người lao động để họ có thể tạo ra hệ thống quản lý hiệu quả hơn, với ít nhà quản lý hơn. Những trò chơi nghiêm túc và các công cụ hiện đại này sẽ từng bước giúp bạn thay đổi văn hóa trong tổ chức bắt đầu từ ngày mai.

Hãy bắt tay vào việc; xây dựng một hệ thống lành mạnh và nhiều niềm vui!

Tạo ra hệ thống quản trị hiệu quả hơn với ít nhà quản lý hơn

1
Hộp kudo và thẻ kudo

Tạo động lực cho nhân viên bằng việc tưởng thưởng hiệu quả hơn

Bất kỳ điều gì có giá trị thực sự và lâu dài luôn là một món quà đến từ bên trong.

Franz Kafka, tác giả người Áo-Hung (1883-1924)

Chúng ta mắc rất nhiều sai lầm khi tưởng thưởng nhân viên. Một phương thức đơn giản nhưng hiệu quả là tạo ra một chiếc hộp kudo để khuyến khích các nhân viên dành cho nhau những phần thưởng nhỏ. Hộp kudo đáp ứng được sáu nguyên tắc về tưởng thưởng và phát huy hiệu quả hơn nhiều so với tiền thưởng và các hình thức tạo động lực bằng tài chính khác.

Năm 2001, Enron, một công ty năng lượng và dịch vụ của Mỹ, đã phá sản vì các nhà quản lý công ty thích tiền thưởng hơn là thích sự thật. Họ chỉ có động lực để tối đa hóa tiền lương của mình thay vì cống hiến cho sự thành công của tổ chức. Các biện pháp tài chính mang tính sáng tạo tương tự như vậy cũng được áp dụng tại Parmalat, WorldCom, Bernard L. Madoff, AIG, Barings và nhiều công ty khác. Lịch sử công ty bị chia cắt với phần còn lại khiến cho sự tham lam cá nhân và cái tôi bành trướng, vượt ra khỏi khả năng chi trả của công ty. Các hệ thống tiền thưởng vẫn được triển khai trên toàn thế giới "để khuyến khích hiệu suất lao động", bất chấp thực tế mà các chuyên gia đã biết đến trong hàng thập kỷ qua: Chẳng có gì để chứng minh mối tương quan giữa tiền thưởng và năng suất lao động.[1]

Thật vậy, quá tham lam có thể là vấn đề lớn nhất ở thị trường tự do. Các ngân hàng ở Mỹ và châu Âu đã quá tập trung vào các kết quả riêng, dẫn đến hậu quả là họ đã cùng nhau đẩy thế giới vào

một trong những cuộc suy thoái trầm trọng nhất mà chúng ta từng chứng kiến.[2]

Nhiều người có thể vô cùng ngạc nhiên khi biết ngày càng có nhiều bằng chứng cho thấy trên thực tế, trong nhiều trường hợp, việc thưởng tiền khi đạt được kết quả có thể khiến người lao động làm việc kém hiệu quả hơn. Bạn càng chi nhiều thì hiệu suất lao động càng giảm.

Nic Fleming, "The Bonus Myth" (tạm dịch: Điều huyễn hoặc về tiền thưởng)[3]

Quá tham lam có thể là vấn đề lớn nhất ở thị trường tự do

Động lực bên ngoài

Động lực bên ngoài gồm các hành vi nhằm đạt được những phần thưởng bên ngoài (do người khác trao tặng), như tiền bạc, điểm số và những lời khen ngợi. Phần thưởng nằm trong số những công cụ mánh khóe và khó hiểu nhất trong công tác quản lý. Khi được áp dụng đúng cách, chúng có thể tạo ra kết quả đáng kể. Thật không may, có một nhận định khá phổ biến trong giới quản lý: Khi anh muốn mọi người làm việc chăm chỉ hơn, dành nhiều thời gian hơn, đạt được hiệu quả lớn hơn, thì chẳng có thứ gì hữu hiệu hơn tiền. Chưa kể, mọi người cũng thường cho rằng động lực bên ngoài phát huy tác dụng khá tốt khi được triển khai dưới hình thức thưởng bằng tiền. Cả hai nhận định này đều sai.

Tiền có vai trò quan trọng đối với tầng lớp công nhân trí thức chẳng kém gì các tầng lớp lao động khác, nhưng họ không coi nó là tiêu chuẩn đánh giá cao nhất; họ cũng không coi tiền là phần thưởng cho những thành tựu đạt được trong sự nghiệp. Tương phản rõ rệt với thế hệ lao động trước đây, những người coi công việc trước tiên là phương kế mưu sinh, hầu hết những lao động trí thức ngày nay đều nhìn nhận công việc là một phần cuộc sống.

Peter F. Drucker, Management (tạm dịch: Quản trị học)[4]

Nghiên cứu khoa học đã chỉ ra những biện pháp tạo động lực cho người lao động thực tế lại phản tác dụng.5 Một phần thưởng định sẵn (tiền mặt hoặc hình thức khác) sẽ triệt tiêu động lực bên trong của họ. Nó khiến người lao động không còn làm việc vì yêu thích công việc nữa. Hiện tượng này được gọi là hiệu ứng triệt tiêu động lực bên trong.6 Thay vì mong đợi và cảm nhận niềm vui trong công việc, người lao động lại trông chờ một phần thưởng.

Một vấn đề khác là việc đặt ra những phần thưởng dựa trên kết quả sẽ làm tăng nguy cơ gian lận do người lao động chỉ tập trung để nhận được phần thưởng thay vì làm tốt công việc.7 Hành vi sai phạm kết hợp với tác động phụ do sự rối loạn chức năng sẽ làm suy yếu hoạt động của tổ chức trong khi các nhân viên thì bỏ đi với đống tiền thưởng hoặc với quỹ hưu trí của đồng nghiệp.

Những biện pháp nhằm tạo động lực này khiến người lao động không còn làm việc vì yêu thích công việc nữa

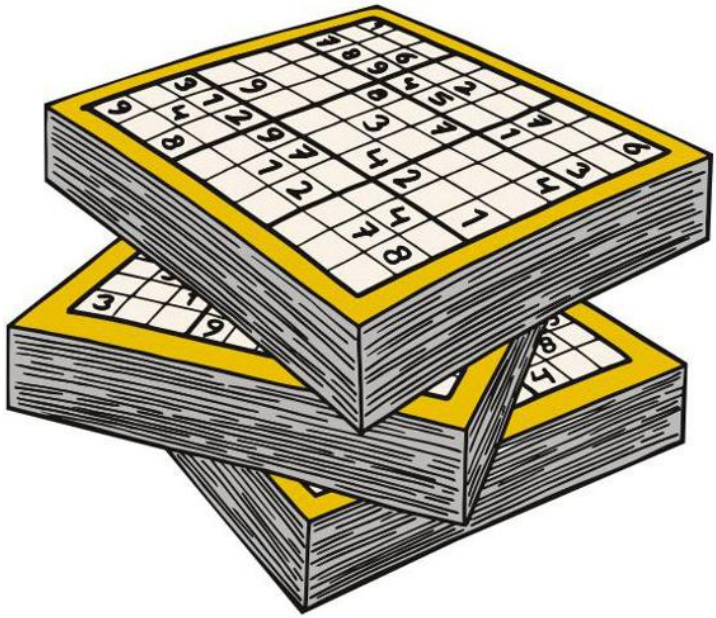
Động lực bên ngoài, với những biện pháp tạo động lực có giá trị lớn dựa trên các kết quả đạt được, giống như chiếc khinh khí cầu treo lủng lẳng một giỏ vàng. Nó thật sự đắt đỏ và và rất khó để khiến nó bay lên.

Động lực bên trong

Thật may mắn, vẫn có một số tin tốt lành. Những phần thưởng kích thích động lực bên trong phát huy hiệu quả mạnh mẽ hơn, bền vững hơn và thường ít tốn kém hơn. Động lực bên trong là các hành vi xuất phát từ bên trong mỗi con người. Nói cách khác, mọi người sẽ tự tưởng thưởng cho những thành quả của mình.

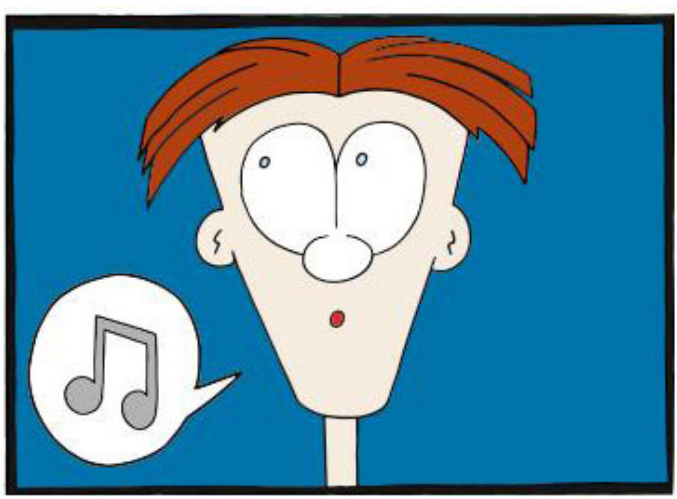
Đối với những bậc thầy tạo ảnh hưởng, việc đầu tiên họ làm là đảm bảo rằng những hành vi thiết yếu nhất được kết nối với sự hài lòng bên trong mỗi cá nhân. Tiếp theo, họ liên hệ đến những hình thức hỗ trợ mang tính xã hội. Họ kiểm tra cẩn thận cả hai hoạt động này trước khi kết thúc bằng cách chọn lựa những phần thưởng bên ngoài để thúc đẩy hành vi.

Kerry Patterson[8]



Những phần thưởng có thể mang lại hiệu quả tích cực cho công ty mà không phản tác dụng khi bạn áp dụng sáu nguyên tắc sau:

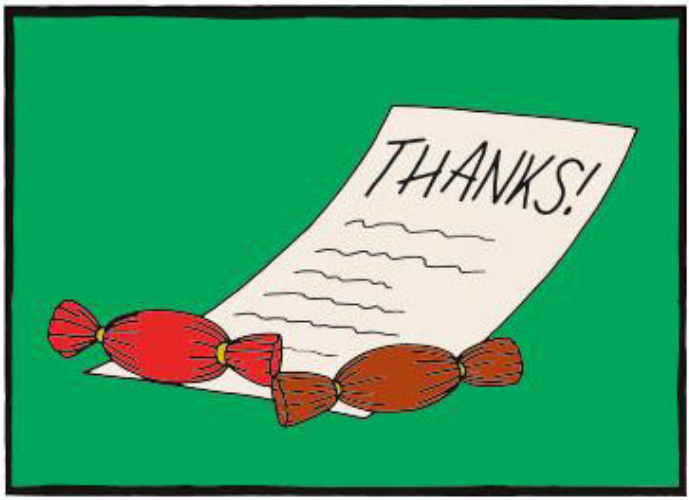
Đừng hứa hẹn về những phần thưởng



Hãy trao thưởng vào những thời điểm bất ngờ, có như vậy mọi người mới không thay đổi ý định của họ và chuyển hướng tập trung vào phần thưởng. Nghiên cứu đã chỉ ra khi kết quả công

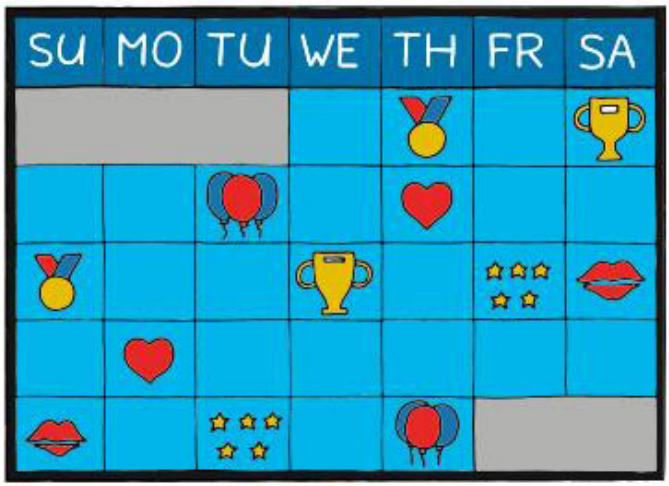
việc được nhìn nhận tại một thời điểm bất ngờ thì động lực bên trong sẽ không bị giảm sút.[9]

Phần thưởng dự kiến chỉ nhỏ thôi



Đôi khi, bạn không thể tránh được việc mọi người sẽ phỏng đoán về một phần thưởng khả thi. Trong trường hợp đó, như nghiên cứu đã chỉ ra, những phần thưởng lớn, có giá trị có thể làm giảm hiệu quả lao động của họ. Nhưng với những phần thưởng nhỏ, nguy cơ gây ảnh hưởng đến hiệu suất công việc là không đáng kể.[10]

Thưởng thường xuyên chứ không chỉ một lần



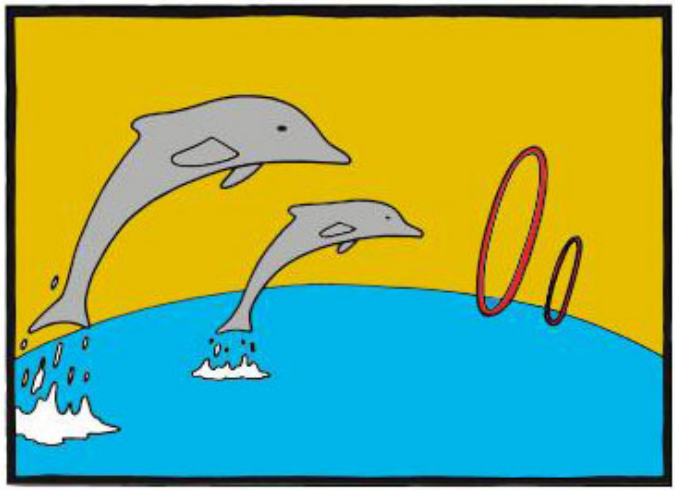
Đừng tìm kiếm một mục tiêu nào đó để tôn vinh mỗi tháng hoặc mỗi năm một lần. Mỗi ngày đều có thể là cơ hội để ăn mừng điều gì đó hoặc để trao thưởng.

Sáu quy tắc trao thưởng mang đến cho bạn cơ hội tốt nhất để nâng cao hiệu quả và sự hài lòng của người lao động với công việc, đồng thời cũng kích thích động lực bên trong thay vì triệt tiêu nó. Việc khen thưởng tức thời một đồng nghiệp trong một cuộc họp vì việc mà người đó đã hoàn thành tốt sẽ đáp ứng gần như tất cả sáu quy tắc này. Tôi cũng để ý thấy rằng, một nụ hôn gió lướt qua bàn hội nghị đến đúng người được trao cũng có thể tạo ra điều kỳ diệu. (Đùa thôi!) Không quá khó để thực hiện tốt việc trao thưởng đâu.

Thưởng công khai thay vì thưởng bí mật

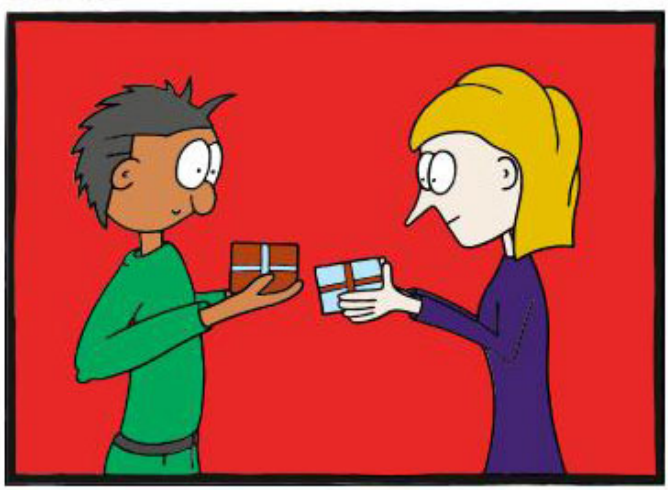
Mọi người đều nên biết những hành vi nào được khen thưởng và lý do tại sao. Trao thưởng là để công nhận những hoạt động tốt, đồng thời giúp mọi người yêu thích công việc. Để đạt được điều này, một hoạt động tưởng thưởng công khai và thường xuyên sẽ hiệu quả hơn.[12]

Thưởng cho hành vi chứ không phải cho kết quả



Có nhiều lối đi tắt để đạt được kết quả, trong khi đó, trui rèn hành vi là công việc khó khăn và cần nhiều nỗ lực. Khi bạn tập trung tưởng thưởng những hành vi tốt, mọi người sẽ học được cách cư xử đúng mực. Khi bạn tập trung vào những kết quả mong đợi, mọi người có thể sẽ tìm cách gian lận.[13]

Thưởng cho đồng nghiệp chứ không phải cho cấp dưới



Đừng giao phó việc trao thưởng cho cấp quản lý. Hãy tạo ra một môi trường trong đó người lao động tự khen ngợi và thưởng cho đồng nghiệp bởi họ thường sẽ biết rõ hơn cấp trên về việc đồng nghiệp nào xứng đáng được khen ngợi.

Thẻ kudo

Dùng tiền làm phần thưởng chỉ nên áp dụng khi bạn cần thúc đẩy người lao động làm một công việc nhàm chán hoặc mang tính lặp lại.14 Thậm chí, trong trường hợp đó là một công việc mang tính sáng tạo, việc dành một khoản nhỏ để trao thưởng cũng phát huy tác dụng, miễn là bạn không quá lạm dụng hoạt động này.

Trong một buổi hội thảo của tôi, Paul Klipp, nguyên Chủ tịch công ty Lunar Logic Polska ở Ba Lan, đã chia sẻ với tôi cách ông tạo ra hệ thống khen thưởng.15

Ông giải thích rằng các nhân viên của ông có thể trao cho bất kỳ ai một món quà trị giá 20 euro. Họ gọi hình thức tưởng thưởng đó là kudo và nó có thể được thực hiện qua việc gửi e-mail đến hòm thư trung tâm, hoặc bằng cách ghi vào mẩu giấy và bỏ vào hộp các-tông. Người quản lý không bao giờ đặt câu hỏi khi ai đó được thưởng. Khi bất kỳ ai trong công ty cảm thấy một người nào đó xứng đáng nhận được phần thưởng thì người đó sẽ được nhận. Paul sẽ tự mình mang các mẩu giấy viết tay kudo đó cùng một khay quà đến để người được tặng tự lựa chọn một món. Thông tin về việc trao quà sẽ được đăng trên Facebook và trên hệ thống trao đổi thông tin nội bộ để mọi người cùng biết. Paul cho biết những món quà này tạo ra hiệu quả vô cùng tốt, và ông rất hài lòng với thực tế là tất cả nhân viên đều được tham gia vào việc ghi nhận những nỗ lực làm việc tốt, hiệu quả của người khác. Đó là một hệ thống khen thưởng chi phí thấp, nhưng ở đó niềm tin không bao giờ bị lạm dụng.

Nhưng kudo không phải là một từ đơn.

Một số độc giả đã gợi ý rằng kudos là một danh từ số ít, do đó việc sử dụng từ kudo là sai. Nhưng kudo chỉ đơn giản là từ rút gọn của từ kydos trong tiếng Hy Lạp, có nghĩa là "vinh quang" hay "tiếng tăm", sau đó bị hiểu lầm thành danh từ số nhiều. Từ kudo và kudos xuất hiện trong ngôn ngữ tiếng Anh từ hàng thế kỷ trước. Hẳn rồi, các dạng số ít và số nhiều của nó xuất phát từ một sự hiểu lầm, nhưng việc này cũng xảy ra khác mà hiện chúng ta coi là hiển nhiên.

Một hệ thống tương tự đã được Philip Rosedale, cựu Giám đốc Điều hành của Linden Lab, triển khai để tạo ra Cuộc đời thứ hai trên nền tảng thực tế ảo. Rosedale gọi nền tảng này là Cỗ máy Tình yêu.16 Nó là một công cụ cho phép các nhân viên gửi lời tri ân qua các mẩu giấy đến đồng nghiệp của họ. Theo Rosedale, hành động công nhận những nỗ lực trong công việc của nhau mang lại cho mọi người cảm giác thỏa mãn tuyệt vời. Đồng thời,

vì mọi hoạt động này đều minh bạch, nên các nhà quản lý sẽ có được cái nhìn sâu sắc giúp họ nhận ra những nhân viên thường xuyên được khen ngợi và những người chưa từng nhận được lời khen nào.

Có rất nhiều cái tên khác đang được sử dụng để gọi các hệ thống tương tự. Ví dụ, tại Zappos, họ gọi chúng là Giải thưởng Anh hùng.[17] Tuy nhiên, việc bạn đặt cho nó cái tên nào không quan trọng, quan trọng là việc h thống công khai này c phép mọi người trao cho nhau những lời cảm kích trước việc làm tốt của đồng nghiệp thông qua những tấm thẻ nhỏ đầy bất ngờ đã đáp ứng cả sáu nguyên tắc cơ bản về khen thưởng hiệu quả. Việc tặng kèm một món quà cũng có thể được cân nhắc. Tuy nhiên, kinh nghiệm cho thấy một món quà vật chất đi kèm thường mang lại tác động lớn hơn cho lời khen tặng được gửi đến người nhận. Món quà cho phép người nhận chạm vào, nắm giữ, và cảm kích những lời khen tặng. Tác động này cũng rất giá trị.

Có nên dùng thẻ kudo ẩn danh không? Có nên trao thẻ theo cách kín đáo không?

Tôi từng nhận được lời khen tặng từ một người dấu tên. Ngay cả bây giờ, sau 20 năm, lời khen đó vẫn khiến tôi trăn trở vì không biết ai đã gửi cho tôi.

Có thể các bạn khác tôi, bạn thích sự bí ẩn trong việc trao hoặc nhận phần thưởng ẩn danh. Trong trường hợp này, hãy để người tặng và người nhận trong công ty tự quyết định. Họ là những người có thể đưa ra những quyết định tốt nhất, tùy thuộc vào phạm vi của lời khen tặng và văn hóa của tổ chức để quyết định người gửi có nên xưng danh hay không.

Việc trao tặng các thẻ kudo công khai hay kín đáo cũng là một vấn đề cần thảo luận. Theo quy tắc chung, việc thưởng công khai thường phát huy hiệu quả hơn trong việc cải thiện văn hóa công ty. Tuy nhiên, vẫn có một số người hay né tránh những dịp trao thưởng công khai vì ngại ngùng. Một lần nữa, hãy nghiên cứu văn hóa công ty và tham khảo ý kiến của mọi người để xem phương pháp nào là tốt nhất cho bạn và mọi người trong công ty.

Nhưng chuyện gì xảy ra nếu...

Tôi nhận thấy luôn có những người đặt ra câu hỏi: “Chuyện gì sẽ xảy ra nếu...?”

“Chuyện gì sẽ xảy ra nếu nhân viên của chúng tôi không thực hiện

một cách công bằng?"

"Chuyện gì sẽ xảy ra nếu hai người trong công ty lạm dụng hệ thống hộp kudo để có được vé xem phim miễn phí?"

"Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ai đó chỉ muốn dành được sự ưu ái của sếp bằng thẻ kudo?"

Đối với những câu hỏi này, tôi chỉ có một câu trả lời: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu bạn nhìn thấy những rủi ro như vậy chỉ vì bạn thiếu niềm tin vào người khác? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu sự thiếu niềm tin này là kết quả từ nền văn hóa của công ty bạn? Chuyện gì sẽ xảy ra nếu hộp kudo chính là biện pháp cần thiết để thay đổi nền văn hóa ngờ vực đó?" Đúng vậy, luôn tồn tại những rủi ro rằng những hành vi không ngờ đến sẽ xảy ra. Khi tôi trao tặng những cuốn sách miễn phí tại một hội nghị, một số người có thể sử dụng chúng để chặn giấy hoặc chặn cửa. Hành vi này có nên cản trở tôi làm một điều tốt đẹp?

Khi sự lừa dối xảy ra, có lẽ tốt nhất là để hành vi này xuất hiện và tự chuyển hóa một cách tự nhiên, minh bạch, để những người khác có thể biết cách đối phó. Hãy để cả cộng đồng quyết định nên làm gì với những hành vi gian lận. Khi bạn mong đợi thành viên trong nhóm tưởng thưởng cho những hành vi tốt, đồng thời lại muốn nhà quản trị xử lý những hành vi sai phạm, tức là bạn đã gia tăng khoảng cách giữa các nhà quản trị và nhân viên. Khoảng cách này khiến văn hóa của tổ chức chuyển biến theo hướng tệ hơn, chứ không phải tốt hơn! Cuối cùng, tất cả mọi người sẽ liều lĩnh với hệ thống này còn nhà quản trị sẽ có một công việc toàn thời gian là đặt ra các quy tắc để thưởng "đúng", tạo ra những hình thức thưởng phức tạp để rồi rút cạn ngân sách thưởng cho các lợi ích riêng của họ.

Hãy để cả cộng đồng quyết định nên làm gì với những hành vi gian lận.

Một câu hỏi khác tôi hay gặp phải là: "Chuyện gì sẽ xảy ra nếu mọi người mong đợi được khen thưởng? Khi một người nhận được lời khen vì đã làm việc X, đồng nghiệp của anh ta có thể cũng mong muốn nhận được một phần thưởng vì làm việc X. Cuối cùng, tất cả mọi người sẽ cảm thấy xứng đáng nhận được phần thưởng vì họ đều làm việc đó."

Tôi hiểu vấn đề ở đây. Hầu hết người lao động đều có ý thức mạnh mẽ về sự công bằng. Và rõ ràng, chúng ta cần phòng ngừa trước

tình huống này.

Nguyên tắc đầu tiên khi trao thưởng là tạo sự bất ngờ. Khi ai cũng mong đợi được trao thưởng, đó chính là lúc hệ thống tưởng thưởng đã đi chệch hướng. Bạn có thể quy định rõ việc sử dụng thẻ kudo trao thưởng cho những cá nhân đã lần đầu tiên hoàn thành tốt việc gì đó, khen tặng vì tính độc đáo trong đóng góp, hoặc cho những nỗ lực ngoài mong đợi trong công việc.

Cuối cùng, một số độc giả đã hỏi tôi: "Phải chăng chúng ta nên thưởng theo nhóm thay vì thưởng cho cá nhân? Không phải chúng ta muốn mọi người hợp tác với nhau trong công việc hơn là làm việc một mình sao?"

Đúng, tất nhiên là vậy rồi. Nhưng kết quả của cả tập thể chỉ có thể đạt được thông qua đóng góp của từng cá nhân. Bạn có thể đưa ra phần thưởng cho những gì mà cá nhân đã đóng góp cho toàn đội. Tất nhiên, đôi khi cũng có những việc rất xứng đáng để ca ngợi nhóm, phòng, hoặc thậm chí là toàn công ty. Tuy nhiên, thông thường, những đóng góp của cá nhân cho tập thể phải được công nhận trước, sau đó mới đến thành tích của cả tập thể xứng đáng.

Hộp kudo không chỉ gắn với sáu nguyên tắc dành cho tưởng thưởng mà còn thỏa mãn ba nguyên tắc thực hành trong Quản trị 3.0: Phần thưởng được trao nhằm cải thiện hiệu quả công việc và làm khách hàng hài lòng, đồng thời giúp gắn kết người lao động thông qua những động lực bên trong. Và, như một phần thưởng, nguyên tắc thực hành này còn giúp bạn thoát khỏi các khoản tiền thưởng!

Nhưng kết quả của tập thể chỉ có thể đạt được thông qua đóng góp của từng cá nhân cho tập thể đó

"Hộp giày lớn tiếng" của chúng tôi

Kể từ khi "Hộp giày lớn tiếng" được triển khai ở Tập đoàn Brightside, đã có 19 chiếc thẻ được thả vào trong hộp, trong đó có một tấm thẻ cảm ơn từ một nhóm gửi đến nhóm khác. Tất cả các thành viên trong nhóm đều ký vào thẻ đó và nó được dán một cách đầy tự hào ở khu tiếp nhận thẻ của cả nhóm. Một chiếc thẻ tuyệt vời khác dành cho một người mới, dù chỉ mới gia nhập công ty được vài tuần nhưng cô đã gây ấn tượng với cả nhóm bằng năng lực triển khai công việc nhanh chóng và hiệu quả. Cô ấy rất nghiêm túc với công việc.

Nhà quản lý, người đầu tiên còn tỏ vẻ hoài nghi, ngạc nhiên trước

những phản ứng tích cực đối với hoạt động này. Hiện ông đã đề nghị liệu có thể áp dụng phương pháp này cho các nhóm của ông hay không.

Rippa của chúng tôi

"Tại công ty Virgin Mobile, chúng tôi có một thứ gọi là Rippa, (một lối nói thông tục của Úc để chỉ một việc làm tốt) cách thể hiện lòng biết ơn đến mọi người vì một việc mà họ đã hoàn thành tốt, hoặc như một món quà kỷ niệm thể hiện sự cảm kích, hay chỉ để tạo niềm vui. Mỗi người trong công ty đều nhận được một cuốn sổ có các tờ Rippa để trao tặng cho người khác, mỗi tờ có ba bản: Một dành cho cá nhân được tặng; một cho người quản lý của cá nhân đó; và một để cho vào hộp Rippa.

Cứ ba tháng lại có một lần rút thẻ và có khoảng 10 người giành được phiếu mua sắm. Tương tự như hộp kudo, hệ thống của chúng tôi sẽ cung cấp những phản hồi tức thì đến các cá nhân đã giúp mọi người theo một cách nào đó."

Paul Bowler, Úc

Bắt đầu như thế nào

Đã đến lúc bạn tiến hành triển khai hệ thống hộp kudo của riêng mình.

1. Đảm bảo nhà quản trị cam kết để dành một khoản ngân sách nhỏ mỗi tháng cho hệ thống tưởng thưởng mới. Nếu cấp quản lý vẫn e ngại về vấn đề chi phí, bạn có thể tạm thời đồng ý với số tiền tối đa được đáp ứng cho mỗi tháng. (Và dành số tiền đó cho những người may mắn trong đợt rút thẻ trúng thưởng). Nếu cấp quản lý không hợp tác (hoặc chưa hợp tác), hãy đưa ra hệ thống mà không cần đến những món quà.

2. Triển khai việc thực hiện ở cấp độ cao hơn, xuyên suốt toàn công ty hoặc toàn phòng ban. Nếu không khả thi, hãy thử nghiệm với một nhóm, nhưng đặt mục tiêu mở rộng hệ thống ngay khi nó cho thấy những kết quả tích cực.

3. Tạo một hòm thư trung tâm, hoặc đặt một hộp các-tông nhiều màu sắc ở trung tâm của công ty, và đặt tên cho nó là "hộp kudo" hoặc tùy theo cách gọi của bạn. In thẻ kudo và dán áp phích để hỗ trợ cho sáng kiến mới này, đồng thời chỉ định người chịu trách nhiệm quản lý hộp kudo đó. (Nếu muốn, bạn có thể tải các mẫu thẻ kudo miễn phí của chúng tôi tại trang web m30.me/kudo-

cards.)

4. Hãy thông báo để mọi người biết họ được phép thưởng cho bất kỳ ai trong công ty một phần thưởng nhỏ bằng cách chỉ cần bỏ một mảnh giấy hoặc một thẻ kudo vào trong hộp. Chia sẻ rõ ràng với họ rằng bạn tin mọi người sẽ không lạm dụng hệ thống, hoặc nếu không... các nhân viên nên tự tổ chức và hành động.

5. Xác định giới hạn cho giá trị của các món quà và đưa ra một số ví dụ hữu ích (như vé xem phim, hoa, phiếu ăn trưa, phiếu quà tặng, tiền mặt, một cuốn sách này, v.v...). Nhưng hãy cho phép mọi người được thể hiện sức sáng tạo của họ.

6. Kiểm tra hộp mỗi ngày, và công khai tên những người nhận được lời khen ngợi và lý do tại sao. Bạn có thể phải tái khởi động biện pháp này bằng cách tự mình trao thêm nhiều thẻ kudo.

Các mẹo nhỏ và biến thể

Tôi sử dụng trang web kudobox.co để giữ các thẻ kudo được thiết kế đẹp mắt cho nhân viên ở xa. Chúng tôi đã in các giá trị của công ty trên thẻ để kết nối phần thưởng với văn hóa của công ty.
Chúng tôi đã thử nghiệm hệ thống này một cách an toàn trong một nhóm, và sau khi đạt được thành công, chúng tôi đã mở rộng phạm vi áp dụng.
Chúng tôi đã đích thân trao thẻ. Có một sự khác biệt lớn khi bạn nhìn vào mắt một người và nói: "Cảm ơn anh."
Cách thiết kế thẻ kudo có thể tạo ra sự khác biệt lớn. Cần đảm bảo chắc chắn thẻ này có thiết kế mang lại cảm giác hạnh phúc!
Đặt các thẻ kudo mới ở những nơi mọi người dễ thấy như gần máy pha cà phê hoặc máy làm nước mát.
Tôi bắt đầu thử nghiệm với một nhóm có năng lực giao tiếp kém hiệu quả nhất, để mọi người thấy phương pháp này có hiệu quả với tất cả mọi người.
Hãy để nghị mọi người gắn các thẻ này lên bức tường kudo đã được thiết kế trước, tốt nhất là ở nơi có nhiều người qua lại.
Triệt tiêu mọi yếu tố có thể gây cản trở việc tìm kiếm các thẻ này. Thậm chí, việc phải cúi xuống để mở ngăn kéo cũng có thể là quá sức đối với một số người!
Tuyên bố mục đích của công ty trên thẻ. Nó nhắc nhở mọi người tại sao chúng tôi lại trao cho nhau những lời khen ngợi.
Chúng tôi tổ chức họp hàng tuần để tổng hợp những thẻ kudo mới nhận được trong tuần. Chúng tôi đọc to nội dung trên thẻ và tổ chức ăn mừng.
Tải các mẫu thiết kế thẻ kudo miễn phí trên trang web: m30.me/kudo-cards. Hoặc tìm thêm ý tưởng trên trang: m30.me/Kudo-box.

2
Bản đồ cá nhân

Cải thiện năng lực giao tiếp và sự hiểu biết

Nhiệm vụ chính của chúng ta không phải là ngắm nghía những ảo ảnh xa xôi mà là làm những việc rõ ràng trước mắt.

Thomas Carlyle, Tác giả người Scotland (1795–1881)

Mọi người nên hiểu công việc của nhau để biết rõ hơn những gì đang diễn ra bằng cách đi lại gặp gỡ, kê bàn ghế gần nhau, gọi điện cho nhau. Thu hẹp khoảng cách với người khác sẽ giúp bạn truyền đạt thông tin tốt hơn, sáng tạo hơn. Lập bản đồ cá nhân là một bài tập hay giúp bạn hiểu thêm về mọi người.

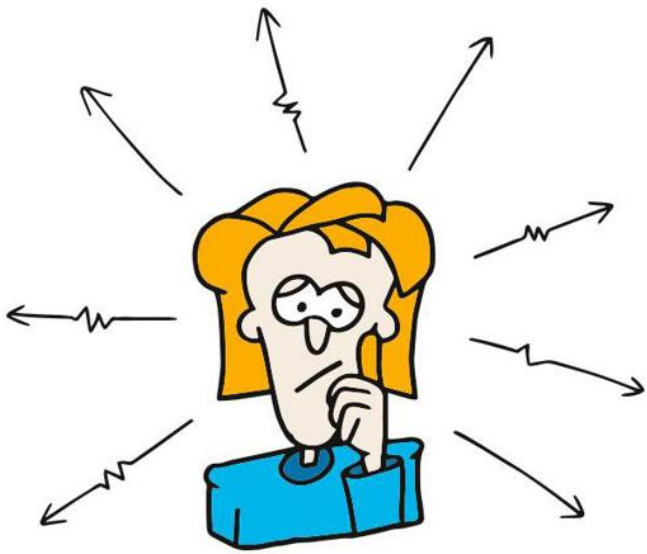
16 năm trước, khi bắt đầu làm quản lý, tôi có văn phòng riêng rộng rãi với bàn làm việc bóng bẩy, máy tính tốc độ cao mới tinh và điện thoại bàn có số nút bấm nhiều hơn số cúc trên bộ vest mà các nhà lãnh đạo cấp cao nhất thường mặc vào những dịp lễ. Tôi còn có một nhóm nhỏ khoảng chục nhân viên phát triển phần mềm để chỉ đạo khi tôi muốn. Chỉ thiếu có một thứ: Tôi không hề biết trong đầu họ nghĩ gì.

Là một kỹ sư phần mềm lâu năm, tôi thấy đám nhân viên phát triển phần mềm chẳng khác gì chiếc máy tính có thêm cặp chân và mọc quá nhiều tóc. Khi cố gắng lập trình cho công việc của họ, tôi đã thất bại thảm hại vì họ rất ít khi làm theo lời tôi. Nỗ lực giải quyết các rắc rối lại gây ra vài tác dụng phụ tệ hại. Sau một thời gian, tôi bắt đầu hiểu ra sự khác biệt giữa lập trình máy tính và quản lý con người. Tôi bắt đầu học hỏi. Hiện tại, theo ước tính của tôi, quản lý gồm 5% là chỉ đạo (nói những gì tôi muốn) và 95% là trao đổi thông tin (lắng nghe những gì họ cần).

Quản lý gồm 5% là chỉ đạo và 95% là trao đổi thông tin.

Tăng cường cộng tác

Khi tìm hiểu về giao tiếp và trao đổi thông tin, tôi nhận thấy giải pháp thường tự nhiên xuất hiện từ các nghiên cứu khoa học cũng như hiểu biết thông thường. Quan trọng là phải hiểu được dòng thông tin di chuyển trong tổ chức như thế nào.



Bất kể có chủ định hay không, con người cũng liên tục phát tán thông tin về tình cảm, công việc, cảm xúc, sở thích, tóm lại là mọi đặc điểm và hoạt động của mình. Những người xung quanh có thể tiếp nhận một vài thông tin trong số đó. Ví dụ, khi căng thẳng, bạn không thể tránh khỏi việc để lộ ra vài dấu hiệu. Vài người quanh bạn sẽ nhận thấy và hỏi bạn đang có gì không ổn. Hoặc khi một đồng nghiệp đang gặp khó khăn lớn trong công việc, bạn sẽ vô tình tiết lộ những thông tin giúp anh ta giải quyết vấn đề. Tấm ảnh bạn đặt trên bàn làm việc cho thấy bạn có hai con. Màn hình nền máy tính bộc lộ rõ ràng sở thích yêu mèo của bạn. Và chiếc túi mua hàng đặt cạnh ghế ngồi cho thấy có thể hôm nay bạn sẽ ăn tối cùng bạn bè.

Chuyên gia phát triển phần mềm Alistair Cockburn giải thích rằng có thể so sánh dòng thông tin trong một nhóm hoặc một tổ chức với hiện tượng phát tán nhiệt hoặc khí gas.1 Hiển nhiên là nhiều người ngồi cùng nhau trong một gian phòng sẽ phát tán

thông tin hiệu quả hơn so với chỉ có hai người ngồi ở hai phòng cạnh nhau. Hai người ngồi ở hai phòng cạnh nhau lại phát tán thông tin hiệu quả hơn có hai người ngồi trong tòa nhà với vài chiếc máy pha cà phê đặt rải rác. Để dòng thông tin di chuyển tối ưu, tốt nhất là nhiều người cùng làm việc trong một phòng, nhờ vậy mỗi người mới có thể bắt được thông tin những người khác phát ra (cả vô tình lẫn cố ý). Nhiệt hoặc khí gas cũng di chuyển tương tự.

Rõ ràng có thể kết luận rằng hiệu quả cộng tác có tương quan cùng chiều chặt chẽ với khoảng cách gần gũi giữa các cá nhân.

Trong một nghiên cứu của công ty Bell Labs, các tác giả đã kiểm định xem nhân tố nào sẽ ảnh hưởng tới quyết định cộng tác của hai nhà khoa học. Nhân tố có ảnh hưởng mạnh nhất là khoảng cách phòng làm việc của họ… Xác suất cộng tác sẽ giảm đáng kể khi khoảng cách này tăng thêm vài mét.

Kerry Patterson, Influencer (tạm dịch: Người có sức ảnh hưởng)[2]

Điều đáng buồn là tình trạng thông tin không đầy đủ rất phổ biến ở mọi tổ chức.[3] Khi biết khoảng cách ảnh hưởng tiêu cực đến trao đổi thông tin, bạn sẽ nỗ lực cải thiện bằng cách tối ưu hóa khoảng cách giữa bản thân và những người xung quanh. Rất nhiều sách vở, bài báo đã mô tả "làm thế nào" để thu hẹp khoảng cách giữa nhà quản lý và nhân viên. Các cách đưa ra có thể khác nhau về chi tiết cụ thể, nhưng chung quy lại chúng đều dựa trên một nguyên tắc: Mọi người hãy gần gũi hơn với công việc mà họ thấy quan trọng. Tất nhiên, quan điểm này không chỉ áp dụng với các nhà quản lý mà còn đúng với tất cả những ai có phẩm chất sáng tạo, đang làm việc với nhiều người khác và nỗ lực để có kết quả tốt.

Mọi người hãy gần gũi hơn với công việc mà họ thấy quan trọng

Quản lý bằng cách đi loanh quanh

Lời khuyên phải đi vòng quanh công ty thường được thể hiện bằng từ gemba trong tiếng Nhật (nghĩa là "hiện trường"). Đến hiện trường hàm ý rằng nhà quản lý phải có mặt ở nơi nhân viên làm việc để biết hiệu quả của họ đến đâu và họ cần gì từ bạn.[4] Ngoài ra, tận mắt chứng kiến công việc còn giúp bạn giải quyết được mọi vấn đề mà nhân viên gặp phải. Các giải pháp sẽ hiệu quả hơn khi được đưa ra dựa trên bằng chứng thực tế thay vì các giả định.[5] Bạn có thể đọc thấy một từ khác trong các nghiên cứu là genchi genbutsu, "đến và nhìn",[6] chứng kiến tận mắt,[7] và quản lý bằng cách đi lại (Management By Walking Around – MBWA). Với nhóm có đặc thù làm việc rải rác xa nhau, có thể hiểu đơn giản là

phải quản lý bằng cách bay đi bay lại (Management By Flying Around – MBFA)8. Từ này còn có nhiều tên gọi hơn cả tên của Đức vua Willem-Alexander Claus George Ferdinand, Quốc vương Hà Lan, Hoàng tử xứ Orange-Nassau, v.v... Từ đó, bạn mới thấy phương pháp này quan trọng đến mức nào.

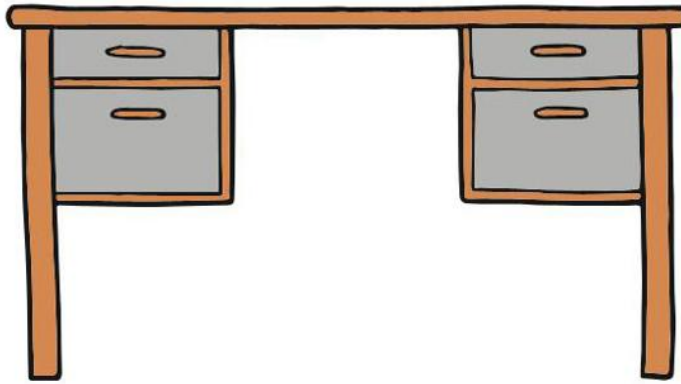
Một số chuyên gia gợi ý rằng khi đi loanh quanh nơi nhân viên làm việc, bạn không nhất thiết phải tuân theo lịch trình cứng nhắc mà nên thực hiện một cách ngẫu nhiên. Bạn nói chuyện với nhân viên, lắng nghe, hỏi ý kiến và đưa ra lời khuyên. Hãy quyết định ngẫu nhiên tham gia họp nhóm lập kế hoạch, hoặc họp nhanh, hoặc họp mẫu, hoặc gặp nhân viên ở khu vực uống cà phê. (Với công ty có các nhóm làm việc ở xa thì việc này khó hơn nhiều, chúng ta sẽ thảo luận ngay sau đây). Quan trọng là bạn không nên làm cho nhân viên cảm thấy mình đang bị kiểm tra, vì mục đích chính của bạn là trao đổi thông tin, tìm hiểu, chứ không phải chỉ đạo họ. Đây là công việc quản lý, không phải lập trình. Và bạn không nên chỉ tập trung quan sát công việc. Giao tiếp xã hội (ăn trưa, uống cà phê hay đi chơi sau giờ làm) cũng đóng vai trò quan trọng.

Mặc dù quản lý bằng cách đến hiện trường rất hay, nhưng vẫn có chút khó khăn khi thực hiện. Vấn đề là bạn phải đứng lên và đi lại. Nó rất tốt nếu bạn cần tập thể dục hằng ngày giống tôi. (Nói cho cùng, cuốn sách này là về những bài tập hiệu quả mà!) Nhưng mong muốn cộng tác dù chân thành cũng sẽ hóa giả tạo, nếu bạn phải miễn cưỡng đứng lên, ra khỏi phòng mới nói chuyện được với nhân viên.

Giao tiếp xã hội thực sự đóng vai trò hết sức quan trọng đối với kết quả làm việc nhóm, thường chiếm đến hơn 50% khả năng thay đổi theo chiều hướng tích cực trong trao đổi thông tin.

Alex Pentland, "The New Science of Building Great Teams" (tạm dịch: Khoa học mới về xây dựng nhóm làm việc hiệu quả)9

Quản lý bằng cách luôn có mặt



Càng suy ngẫm về phương pháp quản lý bằng cách đến hiện trường, tôi càng cảm thấy cách làm này chưa tối ưu. Nhiều năm trước, tôi hiểu ra rằng có thể đưa khái niệm "có mặt ở nơi làm việc" tiến thêm một bậc. Tôi thu dọn đồ đạc và chuyển sang ngồi ở một chiếc bàn bình thường cùng với nhân viên. Có lẽ đây là quyết định quản lý sáng suốt nhất tôi từng đưa ra. Tôi có thêm khá nhiều thời gian giao tiếp với nhân viên của mình.

Hệ thống máy tính mạnh nhất thế giới cũng không thể thay thế được sự có mặt của bạn. Chỉ khi có mặt bạn mới trao đổi được về những gì đang diễn ra và phản ứng kịp thời chỉ nhờ một manh mối nhỏ nhất.

Tim Harford, Adapt (tạm dịch: Thích ứng)[10]

Sau khi chuyển chỗ ngồi, tôi luôn có mặt ở nơi nhân viên làm việc bất kể chuyện gì xảy ra. Nhờ vậy, tôi thu thập được nhiều thông tin hơn về thực trạng, hiểu rõ hơn vấn đề mọi người đang quan tâm. Các thành viên trong nhóm đều đặn hỏi ý kiến tôi – điều mà trước kia họ chỉ làm khi tôi đến chỗ họ. Tôi thấy được những biểu hiện vui vẻ hoặc thất vọng mà nếu không có mặt, tôi sẽ khó thể nhận ra. Điều này đã thuyết phục tôi rằng quản lý bằng cách luôn có mặt (Management By Sitting Around – MBSA) có khi còn tốt hơn cả MBWA và MBFA.

Điều khá thú vị là không phải ai cũng đồng ý với tôi. Richard Branson, nhà sáng lập kiêm Chủ tịch nổi tiếng của Tập đoàn Virgin luôn làm ngược lại. Ông không thích ngồi chung với bất cứ ai trong ban lãnh đạo công ty vì theo ông, như vậy sẽ làm ảnh hưởng đến sức sáng tạo và tính độc lập của họ.[11] Phần lớn thời gian, ông để yên cho họ tự làm việc, nhưng vẫn đảm bảo gặp họ đều đặn vì ông luôn bay qua bay lại giữa các văn phòng. (Tất

nhiên, khi có hãng hàng không riêng thì bạn mới bay được dễ dàng).

MBSA

Tôi từng quản lý một dự án và có phòng làm việc riêng nho nhỏ dùng chung với một nhà lãnh đạo khác để thảo luận các vấn đề quan trọng, cũng như thực hiện các cuộc gọi cần bảo mật.

Một hôm, tôi bắt đầu phải sắp xếp lại vị trí của nhân viên trong nhóm dự án vì sự kết nối giữa họ quá yếu kém. Tôi không nhớ chính xác lý do, nhưng tôi đã phải rời căn phòng ấm cúng của mình để đến ngồi cùng nhóm dự án. Tôi nghĩ đó là cách chứng tỏ tôi không chỉ thúc đẩy mọi người phải thay đổi mà chính tôi cũng cần thay đổi.

Việc này tác động rất lớn đến cá nhân tôi. Đột nhiên, tôi cảm nhận được mạch đập của dự án. Tôi nhận biết rất nhanh khó khăn của mỗi thành viên. Tôi tiết chế được các cuộc tranh luận giữa nhân viên, và họ cũng hỏi han tôi dễ dàng hơn. Một điểm nữa là khi tôi ngồi cùng họ, ai cũng thấy tôi và họ đang "cùng hội cùng thuyền" trong giai đoạn nước rút của dự án. Với tôi, một người mới làm quản lý, việc xây dựng được lòng tin vô cùng hữu ích. Những thay đổi sau này, như áp dụng các giải pháp nhanh gọn, cũng dễ thực hiện hơn vì tôi đã hiểu rõ hơn cảm xúc của các thành viên trong nhóm.

Peter Rubarth, Đức

Quản lý liên tục bằng Skype

Tháng Hai năm 2013, Marissa Mayer, CEO của Yahoo!, đã gửi thông báo đến các nhân viên về việc công ty sẽ không chấp nhận cho họ làm việc tại nhà, và các nhân viên làm việc từ xa cho Yahoo! sẽ phải nhanh chóng chuyển đến văn phòng, hoặc sẽ bị sa thải trong thời gian sắp tới.12 Bà cho biết nếu đến văn phòng làm việc, gặp mặt nhau, mọi người sẽ giao tiếp, cộng tác với nhau tốt hơn. Marissa Mayer nói có lý.

Nhưng bà cũng có ý chưa đúng. Rất nhiều nghiên cứu, nhiều tình huống cho thấy với công việc sáng tạo, tính trung bình thì người làm việc từ xa có năng suất làm việc cao hơn người ngồi ở văn phòng.[13]

Nhận định của Marissa Mayer rằng "khi làm việc ở nhà, tốc độ và chất lượng công việc giảm" có thể đúng với bản thân bà hoặc một số nhân viên của Yahoo!, nhưng nhìn chung nó không có cơ sở khoa học. Trước quyết định của Marissa Mayer, Richard Branson

phản ứng: "Nhân viên của bà ấy thực ra chưa bao giờ làm việc ở nhà, và sẽ không bao giờ nữa."[14]

Nếu hỏi "Nhân viên nên làm việc ở nhà hay ở văn phòng?" thì câu trả lời luôn là "Tùy từng trường hợp." Con người có thể sáng tạo hơn khi không làm việc ở văn phòng, nhưng sáng tạo sẽ thiếu hiệu quả nếu mỗi người không thường xuyên trao đổi ý tưởng với đồng nghiệp. Mặt khác, phần lớn thời gian mọi người ở cùng một chỗ sẽ giúp tăng cường quá trình trao đổi thông tin, nhưng trao đổi thông tin cũng vô ích nếu năng suất lao động không cao – mà nhiều người chỉ đạt được khi làm việc một mình. Bằng cách nào đó, bạn phải tối ưu được cả hai. Người nào chỉ đạt được một thứ là chưa hiểu vấn đề.

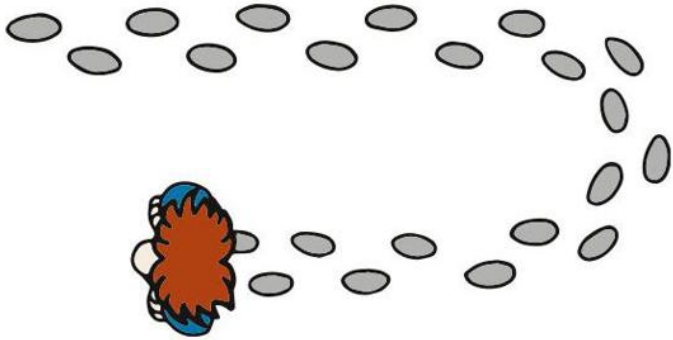
Với tổ chức của bạn, cách phù hợp nhất là xác định điểm tối ưu của riêng mình. Có nghĩa là bạn phải yêu cầu nhân viên tối ưu cả sức sáng tạo và trao đổi thông tin theo cách mà họ cho là tốt nhất. Cũng có nghĩa là bạn cần trao cho họ phương tiện liên lạc băng thông tốc độ cao, gồm Skype, Google hangout…, hay bất cứ giải pháp nào có cả hình ảnh và âm thanh.

Xu hướng làm việc từ xa là tốt hay xấu?

Các công ty thuộc đa phần các ngành đều chuộng việc yêu cầu nhân viên làm việc trong cùng một tòa nhà, và họ bù đắp lại cho mỗi người bằng một phòng hoặc một ô làm việc riêng. (Tôi nghĩ đến ngành ngân hàng, phần mềm, các cơ quan nhà nước. Có thể cả Yahoo! nữa chăng?) Với một số ngành khác, các công ty lại muốn nhân viên làm việc xa nhau, bù lại họ đều đặn tổ chức các cuộc gặp mặt để nhân viên cộng tác với nhau một cách hiệu quả. (Chẳng hạn ngành giải trí, báo chí, thời trang. Và Tập đoàn Virgin). Các công ty làm việc chủ yếu ở văn phòng thực sự đang có xu hướng cho phép nhiều nhân viên hơn làm việc từ xa. Đồng thời, các ngành liên quan đến sáng tạo lại có xu hướng ngược lại, tìm địa điểm mới ở các không gian văn phòng mở, các đô thị, nơi nhiều công ty có thể làm việc gần nhau hơn. Cả hai xu hướng đều không hoàn toàn tốt hoặc xấu. Quan trọng là, ai cũng phải tìm ra điểm tối ưu giữa hai thái cực.

Hiệu ứng người quan sát

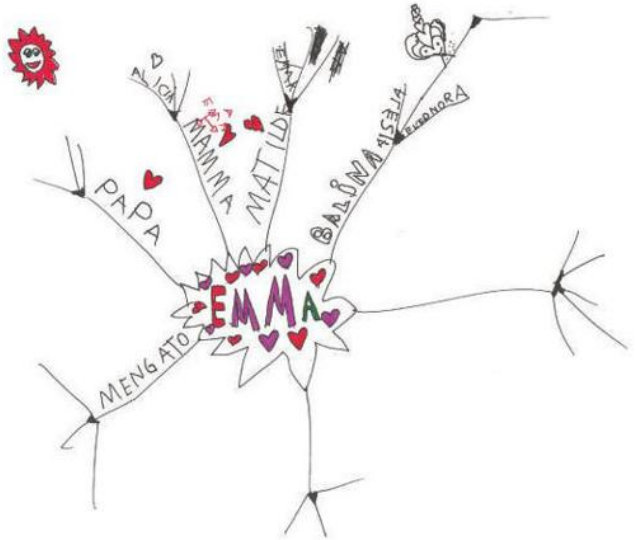
Trao đổi thông tin với đồng nghiệp là thói quen rất quan trọng với mọi người trong công ty, bất kể là lãnh đạo, thành viên nhóm hay là người làm việc độc lập. Bạn cần thường xuyên di chuyển quanh công ty, đồng thời hỗ trợ mọi người làm điều tương tự.



Bạn đi lại quanh công ty, chuyển chỗ ngồi hay gọi điện đều được, vấn đề là bạn phải luôn ghi nhớ rằng không thể đóng vai người quan sát khách quan. Khi đến gần người khác đang làm việc, bạn sẽ làm ảnh hưởng đến họ. Đây là hiệu ứng người quan sát hay nghịch lý người quan sát. Nó không hề nghiêm trọng nếu bạn có ý thức về nó. Thậm chí bạn có thể tận dụng, biến nó thành ưu thế của bạn!

Khi quan sát người khác làm việc, bạn sẽ làm ảnh hưởng đến họ

Gần gũi những người xung quanh sẽ giúp bạn có được lòng tin của họ. Đồng thời, các thành viên trong nhóm làm việc sẽ nhận thấy bạn quan tâm đến công việc họ đang làm. Bản thân việc bạn luôn ở bên cạnh các thành viên khác đã phát ra tín hiệu và có ảnh hưởng lên mọi người. Thường xuyên di chuyển, lưu tâm đến những việc đang diễn ra không chỉ cải thiện tình trạng trao đổi thông tin trong công ty mà còn đem lại hành vi tích cực hơn, kết quả làm việc cao hơn.



© 2010 Luigi Mengato, Creative Commons 2.0
http://www.flickr.com/photos/luigimengato/5131580987

Gần gũi với đồng nghiệp

Tôi biết bạn đang nghĩ gì. Thường xuyên đi lại trong công ty ó vẻ là ý tưởng hay. Nhưng nếu bạn đang làm cùng nhiều nhóm thì sao? Nếu họ ngồi ở những văn phòng khác nhau hay ở những nước khác nhau thì thế nào? Nếu bạn là người sáng lập ra 400 công ty thì giải pháp là gì? Câu trả lời của tôi là: Thứ nhất, phải đảm bảo ít nhất một trong số các công ty bạn đang quản lý là hãng hàng không. Thứ hai, hãy tìm cách kết hợp ba giải pháp quản lý nói trên dựa vào các nguyên tắc gần gũi như sau:

Nguyên tắc gần gũi thứ nhất:

• Mức độ gần gũi với từng nhóm tùy thuộc vào mức độ quan trọng của công việc họ đang làm.

Dự án nào của bạn quan trọng hoặc sắp đến hạn? Hãy đến ngồi với nhóm đó thường xuyên hơn. Nhóm làm việc nào đang bị tụt lại khá xa so với tất cả? Hãy dọn bàn làm việc sang chỗ họ. Bạn đang làm với hai nhóm cần sự giám sát đặc biệt ư? Hãy ngồi chung chỗ với cả hai bằng cách luân phiên thay đổi chỗ làm của bạn mỗi ngày hoặc mỗi tuần. Bạn cần cho mọi người thấy bạn quan tâm đến họ và công việc họ đang làm, bạn hiểu những gì đang diễn ra

bằng cách có mặt cùng với họ.

Nguyên tắc gần gũi thứ hai:

• Sự có mặt có bạn phải đa dạng, linh hoạt và khó đoán.

Bạn không nên dành toàn bộ sự chú ý cho một nhóm quan trọng, trong khi lại lơ là với các nhóm khác. Cần tối ưu hóa cách trao đổi thông tin với nhân viên thông qua đi bộ, đi máy bay hay gọi điện qua video. Khoảng cách giữa bạn và nhân viên cũng cần đa dạng, tùy thuộc vào địa điểm làm việc và công việc của từng nhóm. Nhưng dù áp dụng cách nào, cũng đừng đợi rắc rối tìm đến bạn.15 Cái được gọi là chính sách mở cửa rất ít khi hiệu quả. Đừng để nhân viên phải đến gặp bạn để trình bày khó khăn. Hãy đến gặp họ.[16]

Vận hành một tổ chức sao cho hiệu quả có nghĩa là phải tìm ra điểm tối ưu giữa sáng tạo và trao đổi thông tin. Người sáng tạo cần thời gian riêng cho bản thân. Nếu muốn họ có thời gian riêng, đừng làm phiền họ bằng những cuộc điện thoại không cần thiết, và hãy để họ làm việc ở nơi nào họ muốn. Khi đó, năng suất công việc của hầu hết mọi người sẽ tăng lên chứ không hề giảm đi. Mặt khác, một số người lại có xu hướng quá tập trung vào sáng tạo mà không nhận thấy một tổ chức cần sự cộng tác không kém gì sáng tạo. Bạn chính là người phải đảm bảo cả hai yếu tố được cân bằng.

Những chủ đề thảo luận thú vị

Tôi chẳng mấy thích thú khi nghe mọi người nói chuyện về thời tiết, thể thao, kinh doanh hay tin đồn về người nổi tiếng. Một trong những cuộc trò chuyện sâu sắc nhất mà tôi thích lại diễn ra khi tôi và các diễn giả khác cùng nhau đi tắm hơi sau một hội nghị ở Phần Lan. Chúng tôi bàn luận về chính trị, triết học và ý nghĩa cuộc sống chỉ trong vòng 20 phút.

Khi lần đầu gặp các trưởng nhóm khác trong mạng lưới Happy Melly, tôi đề nghị mọi người không chỉ thảo luận về ý tưởng, dự án, nhiệm vụ phải làm mà hãy chia sẻ cả về cuộc sống riêng. Tôi nảy ra ý tưởng mỗi người sẽ đặt ra một câu hỏi thú vị về cá nhân khác và tất cả mọi người phải trả lời lần lượt. Câu đầu tiên do chính tôi đưa ra là: “Anh thấy chính mình chứa đựng đặc điểm văn hóa nào?” Các thành viên khác nối tiếp theo: “Anh ưa thích bộ phim nào và nó phản ánh điều gì về bạn?” “Anh có tập thể dục không?” “Anh chưa rõ điều gì về những người khác?” “Cuốn sách nào đã làm thay đổi nhân sinh quan của anh?” “Trong quá khứ đã

xảy ra chuyện gì khiến bạn gia nhập Happy Melly?"

Chỉ cần cố gắng chút ít, bạn sẽ nghĩ ra hàng chục câu hỏi thú vị, thách thức kiểu như vậy. Sẽ rất hữu ích nếu bạn ghi nhớ vài câu trong số đó để sử dụng. Lần tới, khi đi tắm hơi với đồng nghiệp, bạn sẽ gây được ấn tượng mạnh với họ.

Ngoài những câu hỏi sâu sắc, có vô số cách khác để có một cuộc trò chuyện thú vị với đồng nghiệp. Bạn có thể nói chuyện với từng người, sử dụng 12 câu hỏi nổi tiếng của Gallup. Hoặc sử dụng bộ bài trao quyền (tham khảo Chương 3) hay áp dụng bài thực hành chuyển đổi các nhân tố tạo động lực (tham khảo Chương 10). Bạn cũng có thể tìm hiểu người khác qua các mạng xã hội như Facebook, LinkedIn, Twitter; các sự kiện gặp mặt như tiệc tối hoặc họp cộng đồng. Ngoài ra, còn có các cách giao tiếp, trao đổi thông tin thoải mái hơn như các bài trắc nghiệm cá nhân MBIT hoặc 16PF thậm chí là cả hoàng đạo và thần số học – những thứ rất hữu ích khi nói về tính cách "đặc trưng" của mỗi người. (Bạn có thể không tin, nhưng tôi vừa phát hiện ra rằng theo thần số học, tôi là "số 5 điển hình", cũng là con số tôi ưa thích từ hồi 10 tuổi).

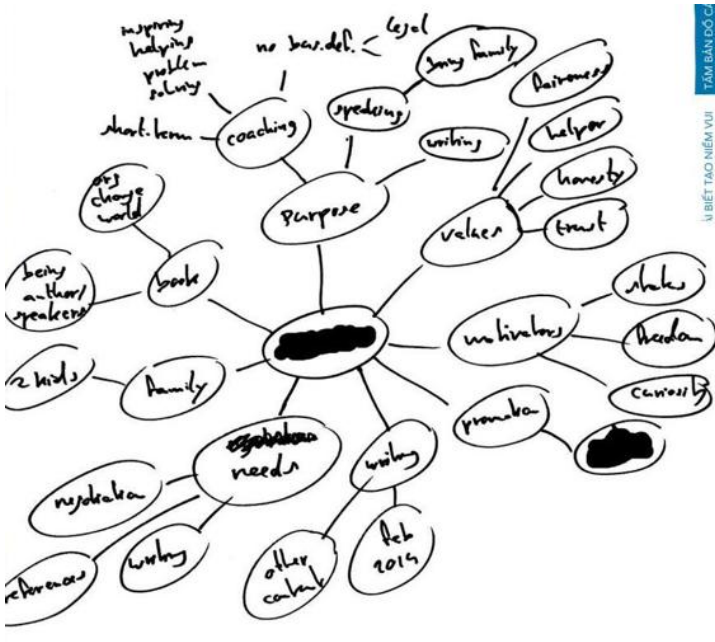
Dù bạn làm gì để cải thiện quá trình trao đổi thông tin, hãy luôn nhớ rằng cách tốt nhất để hiểu một người là tìm hiểu sở thích của người đó. Cách hiệu quả với người này chưa chắc đã áp dụng được với người khác. Ví dụ, một nửa thế giới biết rằng tôi không uống bia và mỗi ngày tôi cần một khoảng thời gian một mình vì tôi là người hướng nội. Nếu một người mời tôi uống bia sau một ngày bận rộn với các hoạt động giao tiếp, có nghĩa là anh ta đang phát đi thông điệp rằng tôi và anh ta không thân thiết. Những người bạn của tôi không làm vậy. Tôi có thể mất đi hứng thú cởi mở, chia sẻ suy nghĩ của mình.

Cách tốt hơn là bạn hãy mua cho tôi một cốc latte vào sáng hôm sau.

Trò chuyện

"Có một cách chưa được nhiều người tìm hiểu và tận dụng là trò chuyện chút ít trong các hoạt động hằng ngày. Đây là một trong những cách làm rất hiển nhiên mà chúng ta thường quên. Mỗi khi nói chuyện với nhân viên ở nơi làm việc, tôi có thói quen bắt đầu hoặc kết thúc bằng một chủ đề bình thường trong cuộc sống để nhân viên cảm nhận được sự thân tình. Tức là, tôi không chỉ xây dựng mối liên kết riêng tư mà còn tránh tạo cho nhân viên cảm giác tôi chỉ đang kiểm tra họ làm việc thế nào".

Riccardo Bua, Bỉ



Bạn luôn hiện diện trên bản đồ cá nhân của tôi

Ở trên, tôi đã gợi ý bạn có thể vẽ bản đồ về khoảng cách với nhân viên để xác định được mình đang ở đâu, những người quan trọng nhất ở vị trí nào, và bạn dự định gặp họ ra sao. Nhưng tôi chưa bao giờ hài lòng với đề xuất này. Tôi thấy việc lên kế hoạch bay qua bay lại hay dùng bản đồ Google không có ưu điểm gì hết. Tôi đã nhầm.

Vấn đề không phải là khoảng cách địa lý mà là khoảng cách trong tâm tưởng.

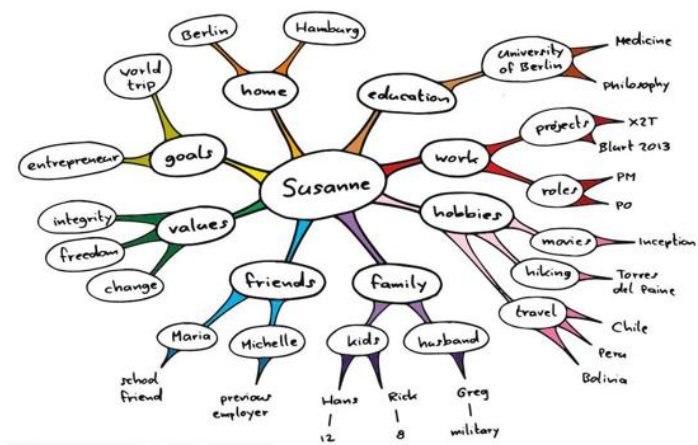
Jim McCarthy, Bài phát biểu ở Hội nghị Quản lý Agile Tinh gọn châu Âu năm 2012, tại Barcelona.

Đã nhiều lần tôi nhận thấy vai trò của khoảng cách địa lý giảm dần qua các năm nhờ tiến trình toàn cầu hóa và những tiến bộ về công nghệ. Khác với 10 năm trước, giờ đây, mối liên hệ với những người thân thiết nhất nằm ở ngay đầu ngón tay bạn, theo đúng nghĩa đen. Đồng thời, khoảng cách trong tâm tưởng lại gia tăng liên tục. Công nghệ cho phép tôi "kết bạn" với hàng nghìn người gần như xa lạ, nhưng cũng vì chúng mà thời gian thực sự dành cho những người thân thiết lại giảm đi vì ai cũng bận cập nhật trạng thái, ảnh, video, bận "like", "retweet", "+1" và gửi tin nhắn

qua hàng chục mạng xã hội khác nhau.

Trên quãng đường lái xe từ Amsterdam đến Brussels, khi nhìn chăm chăm vào khoảng cách trước mắt, tôi nảy ra một ý nghĩ có thể giải quyết được bài toán khiến tôi đau đầu nhiều tháng nay. Trừ Raoul, người ngồi bên cạnh, tôi gần như ngắt kết nối với cả thế giới. Và may là cậu ấy cũng giữ im lặng. Khỏi phải nói đây là khoảng thời gian lý tưởng cho những ý tưởng sáng tạo. Và tôi đã làm được. Tôi chợt nhận ra chúng ta không cần bản đồ địa lý mà cần bản đồ tư duy.

Bản đồ tư duy là một công cụ đơn giản nhưng rất mạnh mẽ, cho phép bất cứ ai cũng có thể cầm bút để vẽ ra được mối quan hệ giữa các khái niệm. Khi vẽ bản đồ cá nhân của một đồng nghiệp, bạn đang nỗ lực tìm hiểu nhiều hơn về người đó. Hãy bắt đầu bằng một tờ giấy, một trang trắng trong quyển sổ hoặc màn hình trắng trên máy tính bảng, và viết tên người đồng nghiệp vào giữa. Tiếp đó, bạn hãy viết xung quanh cái tên đó các lĩnh vực trong cuộc sống như nhà cửa, học vấn, công việc, sở thích, gia đình, bạn bè, mục đích, giá trị, rồi mở rộng bản đồ bằng những thông tin thích hợp mà bạn biết. Sở thích lớn nhất của anh ta là chó? Hãy thêm nó vào. Bạn học cùng trường đại học với anh ta? Viết nó ra. Anh ta hy vọng có thể di cư sang nước khác? Hãy bổ sung thêm thông tin này.



Khi vẽ bản đồ cá nhân của một đồng nghiệp là bạn đang nỗ lực hiểu hơn về người đó.

Khi bắt đầu vẽ bản đồ cá nhân cho các thành viên trong nhóm, bạn sẽ ngạc nhiên vì mình biết quá ít về họ. Trang giấy trắng tinh trước mắt bạn chẳng khác nào con sông băng thách thức khách

du lịch ở Patagonia. Nếu bạn gặp tình huống như vậy, nó chính là dấu hiệu tốt cho thấy bạn cần gặp mặt nhân viên, và đặt cho họ vài câu hỏi thú vị. Bạn sẽ ngạc nhiên khi thấy các nhân viên đánh giá cao việc bạn quan tâm đến nền tảng cuộc sống, nhu cầu và mong muốn của họ như thế nào.

Điều này thật đáng sợ!

Ở một thế giới mà ai cũng nhớ tới những cơ quan tình báo cũ như KGB hay Stasi từng theo dõi con người một cách vô đạo đức như thế nào, nhiều người thấy ghê sợ hành vi của Cơ quan An ninh Quốc gia Mỹ (NSA) và nhiều nước khác ra sao, thì không có gì lạ khi đôi khi tôi bị hỏi: "Thu thập thông tin về người khác có sao không?"

Câu trả lời là tùy vào việc bạn biết giữ bí mật đến đâu và bạn dùng thông tin thu được để làm gì.

Mẹ tôi có một cuốn lịch và bà đánh dấu sinh nhật của mọi người để gửi thiệp chúc mừng thì có sai không? Tôi sao chép địa chỉ e-mail từ danh thiếp của bạn bè, đối tác để mời họ đến dự buổi ra mắt sách có gì không đúng? Nếu bạn viết vài thông tin cá nhân về đồng nghiệp vào sổ để giúp họ hòa nhập tốt hơn, làm việc hiệu quả hơn, khách hàng hài lòng hơn là bạn đang làm điều không ổn ư?

Bắt đầu như thế nào?

1. Lấy một tờ giấy và viết tên một đồng nghiệp của bạn. (Nếu bạn không có đồng nghiệp thì cứ viết tên tôi vào).

2. Viết các từ nhà cửa, học vấn, công việc, sở thích, gia đình, bạn bè, mục đích, giá trị xung quanh và nối với tên người đó.

3. Giờ ở rìa tờ giấy, bạn hãy viết những từ, những cái tên, những khái niệm mà bạn nghĩ có liên quan đến người đó, rồi nối chúng với những từ bạn đã viết ở trên. (Nếu bạn viết tên tôi thì thử đoán xem trong đoạn này tôi đang gợi ý điều gì).

4. Đánh giá lại bản đồ tư duy vừa lập và xem chỗ nào còn trống. Suy nghĩ cách tốt nhất để trao đổi với đồng nghiệp nhằm có thông tin điền vào đó. (Hãy bám vào nguyên tắc gần gũi thứ nhất).

5. Thực hiện điều tương tự với những người khác. Nghĩ xem với mỗi người bạn cần áp dụng những cách như thế nào để có khoảng thời gian trò chuyện hiệu quả nhất với họ. (Bám sát nguyên tắc

gần gũi thứ hai).

6. Mua một chiếc ghế văn phòng có bánh xe và kết nối với Google Navigator. (Tôi đùa đấy).

Các mẹo nhỏ và biến thể

Lập bản đồ tư duy là bài tập "phá băng", khởi động tuyệt vời cho các lớp học. Khi mọi người đến, hãy để họ bắt đầu tự vẽ.
Chuẩn bị sẵn bút bi, bút đánh dấu, bút chì nhiều màu. Một số người khám phá bản thân hiệu quả hơn qua màu sắc.
Tôi thích viết một cái gì đó khác tên mình giữa tờ giấy, ví dụ mục đích sống của tôi.
Chúng tôi nhận thấy bản đồ cá nhân mang lại nhiều tấm gương để học hỏi hơn. Mọi người trở nên sáng tạo hơn khi họ biết những người còn lại đang làm gì.
Chúng tôi chuẩn bị giấy có in sẵn các hình tròn trên đó để mọi người bắt đầu dễ dàng hơn.
Gắn bản đồ cá nhân của tất cả mọi người lên tường, đồng thời tìm ra các điểm giống và khác nhau.
Yêu cầu mọi người giới thiệu bản đồ cá nhân của những người còn lại và đặt câu hỏi.
ĐỪNG để từng người tự giới thiệu bản đồ của mình. Có những người chỉ đợi có vậy để tiếp tục nói về bản thân!
Tôi ghi lại những thông tin hữu ích về đồng nghiệp: ngày sinh, tên con, tên bạn đời, họ thích trà hay cà phê.
Tôi coi bài tập lập bản đồ cá nhân là một phần trong việc tìm hiểu lại đồng nghiệp.
Chụp ảnh các bản đồ (nhờ xin phép) và chia sẻ trên mạng xã hội của công ty.
Treo các bản đồ gần cây lấy nước hoặc máy pha cà phê để mọi người có thứ để thảo luận khi uống nước.
Tìm đọc thêm các ý tưởng khác ở m30.me/personal-maps.

3

Bảng ủy quyền và bộ bài trao quyền

Trao quyền cho nhân viên với giới hạn rõ ràng

Người ta thường nói quyền lực sinh ra sự lũng đoạn, nhưng thực ra, quyền lực thu hút những hành vi lũng đoạn. Hành vi đúng mực hay bị thu hút bởi những thứ khác không phải quyền lực.

David Brin, Nhà khoa học Mỹ (1950-)

Trao quyền không phải là việc dễ dàng. Các nhà lãnh đạo thường e sợ việc mất kiểm soát khi xem xét, cho phép các nhóm làm việc dưới quyền được tự tổ chức hoạt động, và đôi khi người lao động sáng tạo cũng không biết cách tự tổ chức. Bảng ủy quyền sẽ giúp lãnh đạo làm rõ nội dung trao quyền, thúc đẩy quá trình trao quyền ở cả cấp lãnh đạo và nhân viên.

Tôi từng cưỡi ngựa lên núi ở Chile. Chuyến đi kéo dài suốt bốn giờ đồng hồ. Một hướng dẫn viên phụ trách nhóm bốn khách du lịch trong đó có tôi đi xuyên qua một khu rừng thuộc dãy Andes. Khi trèo lên đỉnh núi xanh ngắt, tôi thắc mắc tại sao con ngựa tôi cưỡi thi thoảng lại dừng lại và nhìn ra phía sau chờ hướng dẫn viên ra lệnh. Cô hướng dẫn viên nhắc tôi không để con ngựa của mình đi gần những con khác và tốt nhất là nên đi cuối hàng vì nó khá nóng tính. Nó là một con ngựa trắng trong khi bốn con còn lại màu đen. Theo cô, loài ngựa cũng kỳ thị sự khác biệt giống con người. Con ngựa trắng tội nghiệp của tôi đã bị tổn thương vì bị lũ ngựa đen bắt nạt nên nó không ngần ngại đá vào đầu chúng khi có cơ hội. Vì vậy, vào những lúc không ngờ nhất, khi chúng tôi đang thư giãn, ngắm cảnh, con ngựa trắng có thể bất chợt lao vào vào lũ ngựa đen. Có lẽ lũ ngựa đen đã nhìn nó một cách chế giễu hoặc

nói gì đó xúc phạm con ngựa trắng, và tôi thì gần như không ngăn nổi nó xông vào cắn mắt lũ kia. Nếu không cầm dây cương một cách khéo léo và gan dạ, chắc tôi không bao giờ có cơ hội kết hôn. Tất nhiên, ý tôi là kết hôn với vợ tôi chứ không phải với con ngựa.

Việc quản lý một tổ chức cũng tương tự như việc cầm cương một con ngựa. Một số tổ chức giống những con ngựa gầy và chạy rất nhanh mà ta thường gặp trên đường đua. Một số khác lại giống những con ngựa khỏe mạnh, chuyên kéo những cỗ xe chứa đầy hàng. Một số giống những con ngựa chở đám khách du lịch nhạt nhẽo và tác giả can đảm ở Chile. Một số có thể so với những con ngựa một sừng màu hồng mượt mà trong truyền thuyết. Dù tổ chức của bạn thuộc nhóm ngựa nào cũng cần được chăm sóc, cho ăn, yêu thương, chải lông và thi thoảng là vài cú giật cương mạnh.

Việc quản lý một tổ chức
tương tự như việc
cầm cương một con ngựa.
© 2005 Jürgen Appelo
http://www.flickr.com/photos/jurgenappelo/2187607908

Phân tán quyền kiểm soát

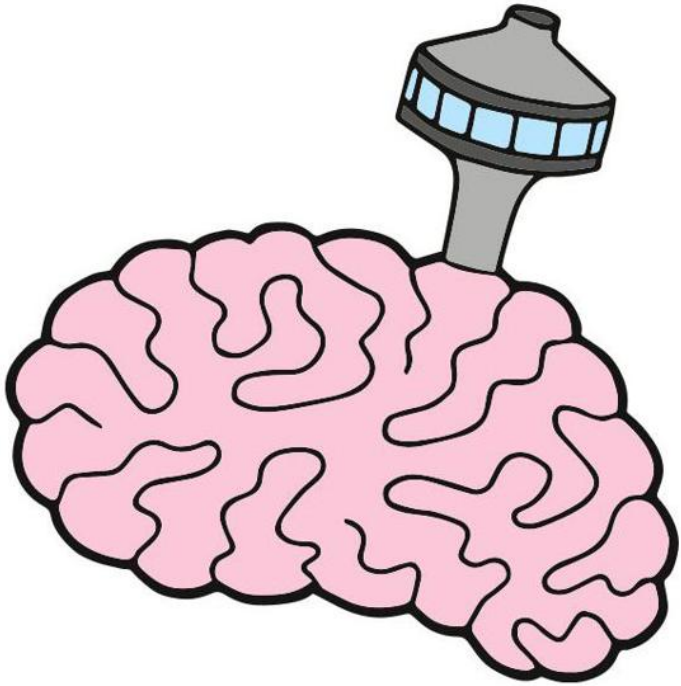
Chúng ta hãy cùng xuống ngựa và đi sâu vào xem xét các tổ chức. Một người thân của tôi có một vị sếp rất tò mò. Bà ta luôn bận rộn kiểm tra công việc của nhân viên và nhận xét, phê phán, chỉnh sửa mọi thứ. Không có gì lạ khi mọi nhân viên đều sợ bà, nhất là vì bà luôn phát điên lên khi phát hiện ra điều gì bất ổn. Ngựa hiền và chó dữ không thể sống hòa bình với nhau.

Bà ta giải thích rằng là lãnh đạo của một cơ quan chính phủ, bà phải gánh trách nhiệm rất nặng nề. Bà phải giải trình mọi yêu cầu từ cơ quan. Vì vậy, bà phải để mắt đến từng chi tiết. Nghe có vẻ hợp lý. Nhưng mọi người thường cư xử theo cách mà họ được đối

xử. Nếu lãnh đạo luôn tìm cách chỉnh sửa mọi thứ bạn làm thì việc gì bạn phải đưa ra một sản phẩm hoàn hảo? Đằng nào nó cũng bị thay đổi. Vì thế, chất lượng công việc sẽ đi xuống, và người lãnh đạo càng phải xiết chặt kiểm soát hơn. Phong cách lãnh đạo ép buộc như vậy khiến người lãnh đạo luôn phải tìm cách khẳng định mình đúng còn nhân viên thì tùy tiện, cẩu thả! Nếu một con ngựa đã quen với việc bị cắn, thì nó chỉ tiến lên phía trước khi bị cắn. Đây chính là ví dụ hoàn hảo của lời tiên tri tự ứng nghiệm.[1]

Chúng ta chỉ có thể thoát khỏi chiếc bẫy quản trị này và tăng chất lượng công việc khi phân tán quyền kiểm soát trong tổ chức. Mọi hệ thống quanh chúng ta (và cả bên trong cơ thể) đều phức tạp nhưng có khả năng tự tổ chức rất hiệu quả vì trong tự nhiên, quyền kiểm soát hiếm khi được tập trung. Không có tế bào T* nào vận hành được toàn bộ hệ miễn dịch, không có tế bào tạo nhịp nào điều khiển hết nhịp tim, không có tế bào thần kinh nào tạo ra toàn bộ ý thức. Ở những hệ thống phức tạp, quyền kiểm soát bao giờ cũng được phân chia cho các bộ phận. Và đó là ưu điểm! Nếu hệ miễn dịch của bạn chỉ có một trung tâm điều khiển thì lũ virus sẽ dễ dàng đánh bại nó. Còn nếu nhịp tim của bạn chỉ do vài tế bào chi phối thì bạn sẽ chết trước khi đọc hết cuốn sách này.

* *Tế bào T là tế bào trung gian của tế bào miễn dịch, nó được đặt tên như vậy là vì các tế bào tiền thân của chúng sau khi được sinh ra trong tủy xương đã di cư đến và trưởng thành tại tuyến ức (thymus). (BTV)*



Một lý do khác khiến chúng ta thường thấy quyền kiểm soát được phân tán là nguyên tắc bóng tối: Từng bộ phận trong hệ thống không thể nhận biết được hành động nào đang diễn ra ở các bộ phận còn lại. Nếu một bộ phận "biết" được toàn bộ hệ thống thì sự phức tạp của toàn hệ thống sẽ phụ thuộc vào từng bộ phận riêng lẻ. Nguyên tắc bóng tối giải thích rằng mỗi nhân viên chỉ là một phần chưa hoàn chỉnh của cả công việc. Nhà quản trị cũng thế! Chỉ có toàn bộ tổ chức mới hiểu hết được toàn bộ công việc. Vì thế, tốt nhất là các nhà lãnh đạo nên phân tán quyền kiểm soát cho tất cả mọi người.[2]

Các hệ thống phức tạp tồn tại và phát triển được vì quyền kiểm soát được phân tán. Đây là lý do khiến không ai phá hủy được Internet; các nhóm khủng bố thành lập nhiều đơn vị độc lập khác nhau; còn các tổ chức đòi hỏi nhân viên phải có khả năng tự kiểm soát công việc cao độ. Phong cách quản trị áp đặt từ trên xuống không được ưa chuộng vì nó khiến tổ chức mất đi khả năng đối phó với những vấn đề phức tạp.[3]

Vậy tại sao bạn không hoàn toàn loại bỏ hệ thống cấp bậc?

Các công ty khác biệt với các hệ thống trong tự nhiên ở chỗ nó có quyền pháp lý. Thành viên tổ chức không được vi phạm bất cứ

điều luật nào. Nhà quản trị được chủ doanh nghiệp ủy quyền tuyển dụng và sa thải nhân viên; cam kết toàn bộ doanh nghiệp sẽ cung cấp dịch vụ hoặc trả tiền thông qua ký kết hợp đồng với khách hàng hoặc nhà cung cấp; quan tâm đến dòng tiền ra vào của tổ chức và giao việc cho nhân viên. Mọi công việc được thực hiện nhờ hệ thống tổ chức từ trên xuống dưới, cho phép tìm ra ai là người chịu trách nhiệm. Theo tôi, đây là một trong số ít điểm khiến hệ thống phân cấp theo thứ bậc trở nên hữu ích.

Trao quyền cho nhân viên

Cái các nhà khoa học gọi đây là phân tán quyền lực trong khi giới tư vấn gọi đây là trao quyền. Nhưng một số chuyên gia không thích từ này.4, 5 Vì nó có vẻ gợi ra rằng con người mặc định "không được trao quyền" nên mới cần lãnh đạo "trao quyền".6 Có lẽ nghĩa gốc của nó đúng là như thế, nhưng tôi thấy nó có vẻ thiếu tôn trọng.

Mặt khác, tôi tin rằng hệ thống kiểu mạng lưới mạnh hơn hệ thống kiểu thứ bậc vì mạng lưới khó bị phá hủy hơn nhiều. Khi phân tán quyền lực trong hệ thống, chúng ta không chỉ trao quyền cho nhân viên mà cho cả lãnh đạo. Có lẽ chúng ta nên coi việc trao quyền là cho bản thân hệ thống chứ không phải cho con người. Bạn có nhớ lần cuối bạn ốm không? Tôi cá là bạn cảm thấy mình không có chút sức mạnh nào khi đối phó với con virus bé tẹo lẩn khuất đâu đó. Nhưng may là hệ miễn dịch của bạn mạnh hơn nhiều, nếu không lượng độc giả của tôi sẽ bớt đi một người mất!

Nên coi việc trao quyền là cho bản thân hệ thống chứ không phải cho con người

Các nghiên cứu về quản trị đã trích dẫn vô số luận điểm ủng hộ trao quyền như: Nó sẽ giúp gia tăng sự hài lòng của người lao động, cải thiện khả năng sinh lợi nhuận, nâng cao sức cạnh tranh.7 Tất cả đều đúng. Nhưng đừng quên rằng lý do chính là để gia tăng hiệu quả của toàn bộ hệ thống, giúp tổ chức tồn tại. Khi ta trao quyền, tổ chức có khả năng tự phục hồi tốt hơn, linh hoạt hơn nhờ quá trình ra quyết định được ủy quyền và quyền kiểm soát được phân tán.

Nói luôn dễ hơn làm. Với một số tổ chức, trao quyền đòi hỏi phải thay đổi toàn bộ văn hóa nội bộ, một điều thường không xảy ra trong ngày một ngày hai. Đây là lý do tại sao nhiều chương trình trao quyền không đem lại kết quả nhanh chóng cho dù những

người thực hiện rất quyết tâm.8

Nhưng không có lựa chọn nào khác. Phải trao quyền trong tổ chức để mỗi người có thể tự ra quyết định trong công việc. Trên thế giới, những thành viên có năng lực sáng tạo trong mạng lưới ngày càng có trình độ cao hơn, có khả năng tự giải quyết vấn đề tốt hơn. Khi con người càng có trình độ cao thì quyền lực tập trung càng kém hiệu quả.9 Ở nhiều tổ chức, các nhóm thường nắm vững công việc hơn người quản lý. Phần lớn lũ ngựa đều biết tự ăn, tự chạy và làm sao để không rơi khỏi vách đá mà không cần người cưỡi phải hướng dẫn cụ thể. Vì vậy, quản trị về cơ bản nên là trao quyền chứ không phải giám sát.10 Mục tiêu là hướng tới một hệ thống mạnh hơn chứ không phải những nhân viên được kiểm soát chặt hơn. Chúng ta chỉ phải học cách vận hành hệ thống sao cho tốt hơn. Đã đến lúc người lãnh đạo nên rời khỏi con ngựa gỗ lắc lư và học cách điều khiển con ngựa thật.

Xác định giới hạn

Tôi biết về ngựa qua những tác phẩm văn học kỳ ảo. Tôi biết ngựa thường được đóng yên cương, hàm thiếc, móng và cái bờm dài đẹp đẽ thường bay phấp phới khi các chiến binh xông lên đâm chết đối phương. Nhân vật nào cưỡi trên con ngựa hoang và hay hét "yaaaa!" sẽ chết trước trang 50.

Tôi đã so sánh các nhóm làm việc và tổ chức – chứ không phải con người! – với ngựa, và tôi tin vào mối quan hệ tôn trọng lẫn nhau giữa bọn ngựa và người chăm sóc chúng. Chăm sóc ngựa bao gồm cả việc hướng dẫn và đặt ra giới hạn cho chúng. Thường khi lãnh đạo giao việc cho các nhóm nhân viên, ông ta không chỉ ra quyền hạn cụ thể của họ.11 Nhóm nhân viên phải tự xác định những gì họ được và không được làm bằng cách thử và sai, điều này thường gây ra một vài tổn thất về tinh thần khi làm việc. Donald Reinertsen đã mô tả quá trình này là "khám phá hàng rào điện vô hình".12 Liên tục va phải hàng rào điện không chỉ làm mất thời gian và công sức mà còn triệt tiêu động lực, làm hỏng bộ lông ngựa. Khi không biết hàng rào vô hình ở chỗ nào, con ngựa thà đứng yên một chỗ hoặc đá vào đầu con khác còn hơn.

Reinertsen đề xuất nên đưa ra danh sách các lĩnh vực chính cần ra quyết định để giải quyết tình trạng không có giới hạn rõ ràng. Danh sách này có thể bao gồm: giờ làm việc, các công nghệ chính, thiết kế sản phẩm, vai trò của các thành viên trong nhóm. Lãnh đạo nên tuyên bố thật rõ quyền hạn của nhóm làm việc trong từng lĩnh vực. Khi con ngựa nhìn được hàng rào ở chỗ nào, nó sẽ

đỡ sợ hãi và tổn thương hơn. Hàng rào càng xa, con ngựa càng được tận hưởng lãnh thổ của riêng mình.

Chiều ngược lại cũng vậy. Nhóm làm việc thường phải trao quyền xử lý công việc cho lãnh đạo, ví dụ như khen thưởng, trả công, sở hữu công ty, chiến lược thị trường, không gian đỗ xe. Con ngựa không cần buộc phải chấp nhận mọi hàng rào, giới hạn hay chịu bị lạm dụng. Tự nhiên đã trao cho nó một bộ hàm và đôi chân sau rất khỏe chính là vì lý do này. Con ngựa bất kham tôi cưỡi ở Chile đã sử dụng món quà của tự nhiên rất tốt.

Bảy cấp độ trao quyền

Trong một hệ thống phức tạp, việc phân tán quyền lực được coi là hoàn thành khi quyền lực được đẩy đến mọi ngóc ngách trong mạng lưới. Nhưng con người thường không thích bị "mất kiểm

soát". Vì vậy, để họ cảm thấy an toàn, chúng ta phải duy trì giả định rằng ít nhất họ cũng kiểm soát được tình huống ở mức độ nhất định. Đây là lý do giúp người trao quyền được hưởng lợi khi sử dụng Bảy cấp độ trao quyền.[13]

© 2014 Koen van Wijk

1. Thông báo

Bạn ra quyết định và bạn có thể giải thích động cơ của mình với nhân viên. Bạn không muốn hoặc không cần thảo luận.

2. Thuyết phục

Bạn ra quyết định và nỗ lực thuyết phục nhân viên rằng bạn đúng. Bạn giúp họ cảm thấy họ được tham gia vào quyết định này.

3. Trao đổi

Trước tiên, bạn hỏi thông tin đầu vào từ nhân viên, bạn cân nhắc chúng trước khi ra một quyết định tôn trọng ý kiến của mọi người.

4. Thống nhất

Bạn tham gia thảo luận với tất cả mọi người, và cuối cùng cả nhóm đồng thuận về quyết định cuối cùng.

5. Tư vấn

Bạn nêu quan điểm và hy vọng nhân viên sẽ lắng nghe những lời

khôn ngoan đó, nhưng quyết định là ở họ.

6. Hỏi han

Trước hết, hãy để nhân viên tự quyết định. Sau cùng, bạn đề nghị họ thuyết phục bạn rằng quyết định của họ là sáng suốt.

7. Trao quyền

Bạn trao quyền ra quyết định cho nhân viên. Thậm chí, bạn không muốn nghe về những chi tiết cụ thể vốn chỉ làm đau đầu bạn.

7 cấp độ trao quyền là một mô hình đối xứng. Có thể áp dụng nó ở cả hai chiều. Khi nhìn theo hướng ngược lại, cấp độ 2 tương tự như cấp độ 6, còn cấp độ 3 lại ngược với cấp độ 5.

Không nên áp dụng mô hình 7 cấp độ trao quyền cho từng nhiệm vụ, sản phẩm riêng mà nên sử dụng chung cho các lĩnh vực ra quyết định chính. Xác định các lĩnh vực ra quyết định chính cũng tương tự như dựng lên hàng rào quanh con ngựa. Bước lên hay bước xuống các cấp độ trao quyền (trong từng lĩnh vực) giống như bạn đang thả lỏng hay xiết chặt dây cương khi cưỡi ngựa.

• Một CEO xếp lĩnh vực mua lại và sáp nhập ở cấp độ 1 nên họ chỉ đơn giản là thông báo cho tất cả các nhân viên biết quyết định mua lại một công ty khác bằng e-mail.

• Một giám đốc dự án xếp phương pháp quản lý dự án ở cấp độ 2 nên ông sẽ thuyết phục các thành viên về ý tưởng khung quản lý dự án linh hoạt.

• Các thành viên trong nhóm xếp việc nghỉ phép ở cấp độ 3 nên mỗi người sẽ luôn trao đổi với đồng nghiệp trước khi định nghỉ phép.

• Người tổ chức hội thảo xếp chủ đề và bài tập trong hội thảo ở cấp độ 4, nên người đó sẽ thảo luận các lựa chọn với người tham gia và họ cùng thống nhất về chi tiết chương trình.

• Một chuyên gia tư vấn đặt vấn đề công nghệ then chốt cho khách hàng ở cấp độ 5 nên anh sẽ tư vấn cho khách hàng những công nghệ nào nên sử dụng và để khách hàng quyết định.

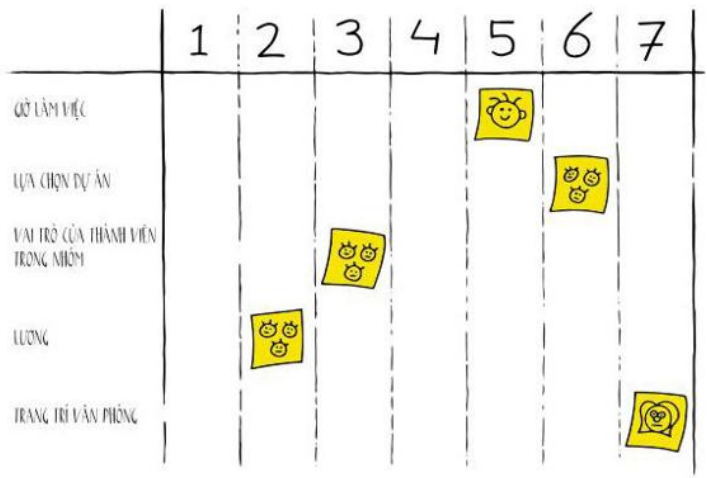
• Một người mẹ cho rằng việc con gái chọn bạn trai nhất định phải ở cấp độ 6 nên bà chỉ nhẹ nhàng hỏi han con về tên và nền tảng gia đình của anh chàng mà cô đang thích nhất.

• Một tác giả trao quyền in và đóng sách ở cấp độ 7 cho nhà in chuyên nghiệp vì là một nhà văn, ông hoàn toàn không biết làm thế nào để đưa từ ngữ của ông lên những sợi gỗ mỏng từ cái cây bị đốn.

Mức độ trao quyền phù hợp là mức độ mang lại sự cân bằng. Nó phụ thuộc vào độ trưởng thành của tổ chức và ảnh hưởng của các quyết định. Phân tán quyền kiểm soát trong tổ chức được coi là thành công khi việc trao quyền được đẩy xa hết mức có thể. Nhưng sẽ có những tình huống đòi hỏi bạn phải bắt đầu từ việc thông báo hoặc thuyết phục, rồi mới từ từ trao quyền ở cấp độ cao hơn cho các thành viên trong nhóm, mở rộng dần phạm vi hoạt động của họ.

Bảng ủy quyền

Có một công cụ dễ sử dụng, có thể giúp mọi người truyền đạt thông tin về các mức độ trao quyền giữa nhà quản trị và nhóm nhân viên hoặc giữa hai đối tác tốt hơn. Nó cũng giúp hai bên cởi mở, minh bạch hơn về kỳ vọng từ đối phương. Tôi gọi nó là bảng ủy quyền.



Bảng ủy quyền là một tấm bảng (hoặc là một bảng tính, cửa sổ nhìn sang bếp nhà hàng xóm) có các lĩnh vực chính cần ra quyết định được liệt kê trên một cột, còn hàng ngang là 7 cấp độ trao quyền. Với mỗi lĩnh vực, bạn có thể dán lên bảng tờ giấy nhớ tương ứng với 1 trong 7 cấp độ, qua đó thể hiện rõ ràng cho mọi người thấy quyền hạn được trao ở từng lĩnh vực như thế nào. Những người nào có thể tham gia vào quá trình ra quyết định (ở cấp độ 3: trao đổi)? Có cần sự thống nhất của mọi người trong một

số vấn đề không (cấp độ 4: thống nhất)? Họ có cần thông báo cho lãnh đạo về quyết định cuối cùng không (cấp độ 6: hỏi han)? Bảng ủy quyền sẽ giúp mọi người biết tất cả những thông tin đó.

Bảng ủy quyền

Ban đầu, tôi gọi đây là bảng quyền hạn, nhưng tôi thấy từ "ủy quyền" hợp hơn. Mọi người lại gợi ý đặt tên nó là bảng "trao quyền" vì trao quyền là mục đích chính mà công cụ này giúp đạt được! Tôi quen với cách gọi ủy quyền, nhưng bạn cứ gọi là bảng trao quyền nếu thích.

© 2015 Mateusz Gajdzik

Các cuộc họp đứng, cuộc họp retrospective*, cuộc gặp giữa lãnh đạo và các nhân viên có thể khiến mọi người hiểu lầm về quyền lực (ai quyết định việc gì). Tình trạng này sẽ được giải quyết nhờ bảng ủy quyền (hay bảng trao quyền). Ví dụ, có thể liệt kê các lĩnh vực mới cần ra quyết định nhưng chưa rõ về quyền hạn, hay viết tên của các cá nhân/các nhóm (hoặc hình ảnh sơ lược của họ) lên giấy nhớ. Hơn nữa, với bảng dùng cho các công việc thông thường, giấy nhớ có thể được di chuyển từ trái sang phải, cho thấy một bên ngày càng trao nhiều quyền hạn hơn cho bên còn lại. Thực tế, khi trực quan hóa quá trình trao quyền như vậy, mọi người sẽ thấy có ham muốn mạnh mẽ là di chuyển mọi thứ từ trái sang phải!

**. Cuộc họp áp dụng trong phương pháp quản lý scrum, để đạt được sự tiến bộ, thay đổi liên tục trong nhóm. (ND)*

Các nhóm không cần chờ lãnh đạo lập bảng ủy quyền. Khi một nhóm muốn làm rõ quyền kiểm soát của mình trong một lĩnh vực cụ thể, họ có thể tự lập bảng để minh họa những gì họ nghĩ và mời

lãnh đạo đến xem. Tất nhiên, người trao quyền là người quyết định mỗi tờ giấy nhớ phải dán ở đâu, nhưng người được trao quyền có trách nhiệm bày tỏ sự nhất trí hay không! Và hãy nhớ rằng nhóm nhân viên cũng thực hiện trao quyền. Không ai ngăn cản họ lập ra một bảng khác với các lĩnh vực quan trọng khác.

Các nhóm nhân viên không cần chờ lãnh đạo lập ra bảng ủy quyền.

Bảng ủy quyền rất hữu ích theo nhiều cách. Nó mô hình hóa cách thiết lập giới hạn và cân bằng quyền lực – hai yếu tố rất cần thiết để một tổ chức tự vận hành hiệu quả. Thứ hai, khi trực quan hóa các lĩnh vực quan trọng cần ra quyết định và mức trao quyền tương ứng, bảng ủy quyền chính là kênh thông tin giúp tác động, định hướng cho bất cứ ai muốn tìm hiểu kỹ hơn về quá trình trao quyền. Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, bảng ủy quyền là công cụ giúp lãnh đạo kiểm soát được ở mức độ nào đó. Khi cảm thấy bị mất kiểm soát, theo tôi, họ nên dịch chuyển vị trí của một vài tờ giấy nhớ trên bảng thay vì điều chuyển nhân sự trong tổ chức. Tôi muốn nói với họ rằng họ có thể "kiểm soát một tổ chức biết tự kiểm soát" bằng bảng ủy quyền vì tấm bảng này sẽ giúp nhân viên biết rõ giới hạn về quyền hạn của mình và có cơ hội mở rộng phạm vi quyền hạn đó.

Tình trạng tự tổ chức đi quá xa

Ngay với việc tổ chức hội thảo, tôi cũng phải đối mặt với vấn đề ủy quyền. Gần đây, trên Twitter có thông báo về việc tôi sẽ có một buổi hội thảo ở Đức. Thật ngạc nhiên. Tôi không hề biết gì! Hẳn là những người tổ chức hội thảo ở Đức đã áp dụng mức độ ủy quyền cấp độ 7 và quên không hỏi ý kiến tôi khi ra quyết định. Vậy ai là người có lỗi? Tất nhiên là tôi. Tôi chưa cho họ biết rõ những lĩnh vực quan trọng và mức độ ủy quyền tương ứng mà tôi muốn khi tổ chức hội thảo. Vài ngày sau, tôi đã thêm ngay bảng ủy quyền vào trang web của mình. Một gợi ý ứng dụng ngay bài học vào thực tiễn công việc thật thú vị!

Bộ bài trao quyền

Lần đầu tiên trò poker với bộ bài trao quyền được đem ra chơi ở một cuộc họp scrum ở Amsterdam, năm 2010. Từ đó đến nay, tôi đã sử dụng nó tại hàng trăm sự kiện trên toàn thế giới và luôn hết sức thành công.

Mục tiêu của trò chơi là chỉ cho mọi người thấy trao quyền không phải chỉ là câu hỏi có/không. Có vô số sắc độ xám – hay bất cứ màu

gì bạn thích – giữa hai thái cực độc tài và nổi loạn. Trao quyền là quá trình từng bước. Quyền lực được trao cho người khác một cách từ từ, được kiểm soát chặt chẽ. Và trao quyền như thế nào phụ thuộc vào từng bối cảnh. Bạn muốn trao quyền càng nhiều càng tốt, nhưng nếu bạn đi quá xa thì tổ chức có thể bị hỗn loạn.

Trò poker trao quyền dành cho một nhóm nhỏ (thường từ 3 đến 7 người). Mỗi thành viên nhận được một loạt các quân bài đánh số từ 1 đến 7 tương ứng với 7 mức độ trao quyền. Bạn có thể dùng bộ bài Quản trị 3.0 "chính thống" (xem m30.me/delegation-poker), hoặc có thể để mọi người tự thiết kế ra bộ bài từ giấy nhớ, giấy in hoặc danh thiếp của CEO cũng được.

Đầu tiên, bạn yêu cầu cả nhóm cho biết họ muốn thảo luận về lĩnh vực ra quyết định nào. Tôi thường lấy một ví dụ đơn giản là ngày nghỉ phép. Nhà quản trị có nói cho tất cả nhân viên biết họ nên nghỉ phép vào những ngày nào (trao quyền cấp độ 1) không? Chắc là không. Nhà quản trị có chấp nhận chuyện đến văn phòng và bất ngờ thấy người này nhưng không thấy người kia đi làm (trao quyền cấp độ 7) không? Chắc cũng không. Nhìn chung, "ngày nghỉ phép" là lĩnh vực thường được trao quyền ở các cấp độ nằm giữa 1 và 7. Hãy để người chơi tự quyết định họ muốn thảo luận lĩnh vực nào tương tự: Chọn công cụ làm việc gì? Sắp xếp văn phòng ra sao? Thời hạn hoàn thành dự án là thế nào? Có làm việc từ xa không? Lương thưởng thế nào? Với một số nhóm, bạn nên chuẩn bị trước một vài tình huống để họ thảo luận. Ví dụ, trong các buổi hội thảo của mình, tôi thường đưa ra 10 câu chuyện khác nhau. Sau đây là một tình huống:

Bạn muốn các thành viên trong nhóm tham gia vào quá trình tuyển nhân viên mới. Bạn sẽ trao quyền cho họ ở mức độ nào khi quyết định tuyển dụng giữa nhiều ứng viên khác nhau?

Cuối cùng, quan trọng là người chơi phải chỉ ra được 7 mức độ trao quyền khi chơi. Tôi thường đưa 7 mức độ trao quyền lên máy chiếu, dán lên tường, hoặc in thành tài liệu phát cho người chơi.

Luật chơi

Người chơi sẽ làm theo các bước sau (lặp đi lặp lại):

1. Cả nhóm chọn một lĩnh vực để thảo luận và chắc chắn rằng ai cũng hiểu lĩnh vực đó là gì.

2. Mỗi người chọn riêng 1 trong 7 quân bài, phản ánh mức độ trao quyền họ muốn nếu họ là nhà quản lý.

3. Khi tất cả đã chọn xong, hãy đếm từ 1 đến 3 và yêu cầu mọi người cùng ngả quân bài họ chọn ra.

4. Lựa chọn của mỗi người sẽ khác nhau. Hãy mời người chọn quân bài cao nhất và thấp nhất giải thích lý do.

5. Yêu cầu cả nhóm thống nhất một mức trao quyền (hoặc một khoảng trao quyền nhỏ).

Bạn có thể gợi ý các nhóm chơi bài nhiều lần với cùng một tình huống nếu họ đưa ra kết quả chênh lệch quá lớn giữa quân bài cao nhất và thấp nhất. Họ cũng nên lập ra bảng ủy quyền để trực quan hóa quyết định cuối cùng mà họ thống nhất được.

Tuy việc này khá rõ ràng nhưng tôi vẫn cần phải lưu ý với bạn rằng các nhóm làm việc không thể độc lập tự quyết định mức độ trao quyền nào là "đúng" trong những lĩnh vực ra quyết định quan trọng của họ. Nói cho cùng, con ngựa không tự dựng hàng rào quanh mình. Nhưng trò chơi trên vẫn hữu ích trong việc thay đổi tình trạng hiểu sai tình hình và chỉ ra cho mọi người thấy những quy tắc ngầm định. Mục đích của trò chơi không phải là vạch ra giới hạn mà để mọi người cùng hiểu những giới hạn đang có hiện ở đâu.

Kết quả của quá trình trao quyền là "tôi làm" hoặc "anh làm". Nhưng như vậy thì quá đơn giản. Trò poker trao quyền sẽ làm rõ ai chịu trách nhiệm về công việc gì và đến đâu. Trò chơi này sẽ khuyến khích nhân viên tham gia vào việc trao quyền thông qua các nhóm làm việc độc lập được kiểm soát và quá trình ra quyết định rõ ràng.

Học cách tự tổ chức

"Tôi từng đào tạo một nhóm vốn được thành lập để trở thành nhóm độc lập, tự tổ chức. Nhưng với họ, khái niệm này lại rất mới mẻ khi họ chỉ quen với tư duy ra-lệnh-và-kiểm-soát. Họ phải tìm cách "tự tổ chức" mà không có ai hướng dẫn. Kết quả là cả nhóm mâu thuẫn, hiệu quả công việc thấp, quá trình ra quyết định bị tê liệt, và người lãnh đạo thì ngày càng cáu kỉnh vì bị yêu cầu giúp đỡ mọi lúc mọi nơi. Hậu quả không tránh khỏi là phương thức quản lý chi tiết truyền thống lại được áp dụng.

Tôi đã giúp nhóm liệt kê ra những lĩnh vực quan trọng mà họ phải ra quyết định và chúng tôi dùng bộ bài trao quyền để mọi người có thể thảo luận, thống nhất về mức độ trao quyền. Nhờ vậy, họ dựng được bảng ủy quyền đầu tiên. Bảng ủy quyền giúp họ ngày càng cải thiện được tình hình, người lãnh đạo cũng thấy thoải mái hơn vì cuối cùng ông cũng có thể lùi lại một chút trong công việc."

Inga-Lill Holmqvist, Thụy Điển

Kết hợp với cấp độ năng lực

"Ở công ty VI, chúng tôi kết hợp việc trao quyền với xây dựng năng lực. Chúng tôi xác định các vai trò khác nhau, các cấp độ năng lực tương ứng rồi thông tin rõ ràng cho mọi người biết mỗi cá nhân có quyền hạn đến đâu, tùy thuộc vào vị trí công việc mà họ đồng ý đảm đương.

Ví dụ, một nhân viên phát triển phần mềm mới đang được trao quyền ở cấp độ 3 trong lĩnh vực viết tài liệu kỹ thuật, có nghĩa là lãnh đạo phải yêu cầu thông tin đầu vào từ anh ta. Cũng lĩnh vực đó, một nhà phát triển phần mềm cấp trung đang ở cấp độ 4, tức là anh ta và người lãnh đạo phải cùng chịu trách nhiệm về việc viết tài liệu kỹ thuật. Còn các nhà phát triển cấp cao được đặt ở cấp độ 7, hàm ý rằng họ được chúng tôi tin tưởng hoàn toàn, và có thể làm bất cứ điều gì họ thấy cần thiết trong lĩnh vực này".

Ivo van Halen, Hà Lan

Bắt đầu như thế nào

Đã đến lúc xác định lãnh thổ hoạt động của con ngựa, và phải làm việc này một cách thận trọng, tin tưởng.

1. Xác định xem trong tổ chức có chỗ nào khiến các thành viên cảm thấy có vấn đề trong việc ủy quyền.

2. Cùng liệt kê những lĩnh vực ra quyết định quan trọng cho nhân

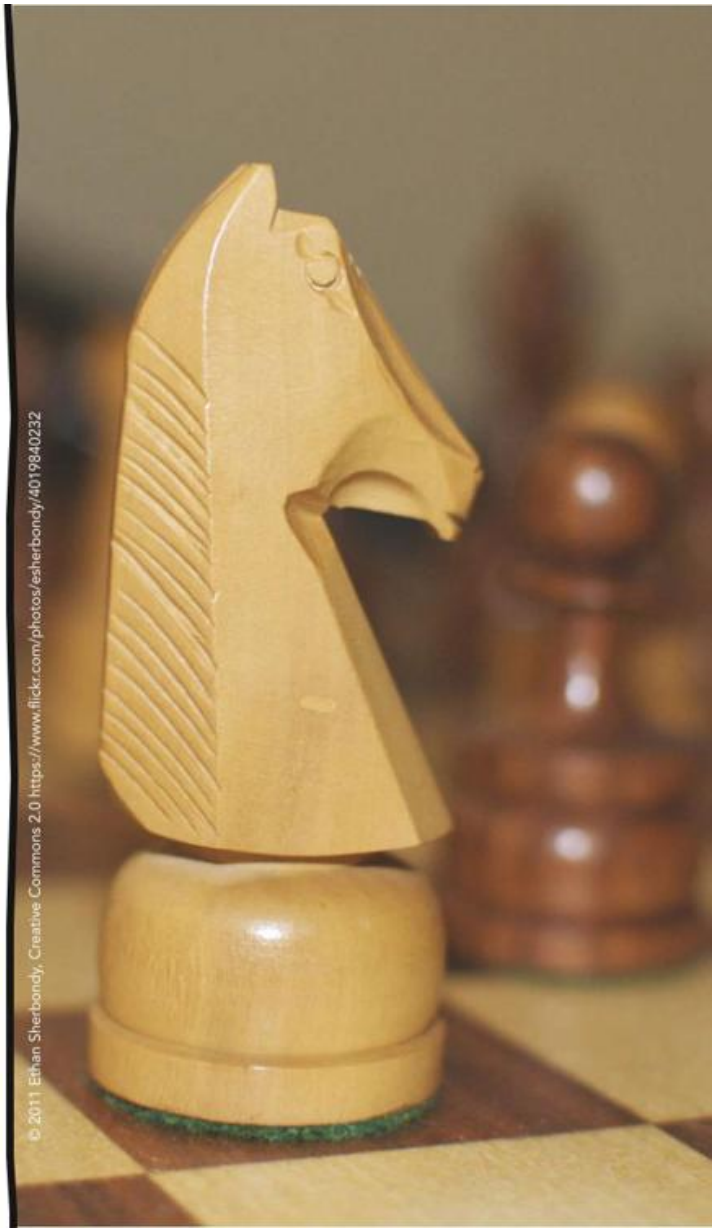
viên.

Không nên liệt kê những lĩnh vực quá cụ thể (ví dụ, nhấc điện thoại) hay quá chung chung (làm nhiệm vụ).

3. Trong mỗi lĩnh vực cần ra quyết định, xác định mức độ ủy quyền hiện có. Có thể sử dụng bộ bài ủy quyền.14

4. Lập bảng ủy quyền (hay bảng trao quyền) để trực quan hóa hiện trạng cho mọi người cùng xem xét.

5. Mời lãnh đạo đến kiểm tra xem liệu kết luận bạn đưa ra về mức độ ủy quyền ở từng lĩnh vực đã chính xác chưa. Có thể bạn sẽ cần thảo luận thêm để thu hẹp sự khác biệt giữa các ý kiến.



Các mẹo nhỏ và biến thể

Làm rõ bảng ủy quyền liên quan đến những ai, giữa lãnh đạo và toàn bộ nhân viên hay giữa một lãnh đạo nhóm và thành viên trong nhóm?

Chúng tôi bổ sung thêm hai cấp độ (0 – không thông báo và 8 – không quan tâm) vì nhóm tôi thấy phù hợp. Bạn có thể điều chỉnh tương tự tùy tình hình thực tế.

Tôi sử dụng các cấp độ ủy quyền để xây dựng hoặc làm rõ mô tả công việc.

Bạn cũng có thể thảo luận bảng ủy quyền và chơi bộ bài trao quyền với những người khác có liên quan, ví dụ người sở hữu sản phẩm hoặc giám đốc dự án.

Tôi sử dụng các cấp độ trao quyền để chỉ ra sự khác biệt giữa nhân viên mới và nhân viên lâu năm.

Nhân viên ngạc nhiên khi biết tôi đặt lòng tin vào họ ở mức nào nhờ bảng ủy quyền. Họ chưa bao giờ nghĩ như vậy.

Nên treo bảng ủy quyền lên tường để bạn có thể tham khảo nó bất cứ khi nào cần thiết.

Xem xét định kỳ những lĩnh vực quan trọng cần ra quyết định và đẩy việc ủy quyền lên cấp độ cao hơn khi bạn thấy quá trình ra quyết định ngày càng được cải thiện đến chín muồi.

Chúng tôi thích gọi bảng ủy quyền là ma trận ủy quyền. Mọi người thấy tên này dễ hiểu hơn.

Vẽ cách trình bày, sẽ thú vị hơn nếu bạn viết mức độ ủy quyền theo cột (với các lĩnh vực được liệt kê ở hàng ngang) rồi dùng tờ giấy nhớ dịch chuyển lên trên hoặc xuống dưới.

Chúng tôi tổ chức hai cuộc thảo luận và đưa ra hai bảng ủy quyền, một của lãnh đạo và một của nhân viên. Sau đó, chúng tôi so hai bảng với nhau, nhờ vậy việc thảo luận và kết quả thu được càng tích cực hơn.

Khi bắt đầu thảo luận, bạn nên chơi bài ủy quyền để khuyến khích mọi người phát biểu về các vấn đề như giờ ăn trưa, chủ đề thảo luận, cách dùng điện thoại và máy tính, v.v...

Tìm đọc thêm các ý tưởng khác tại m30.me/personal-maps.

4

Những câu chuyện giá trị và cuốn sổ tay văn hóa

Xây dựng văn hóa bằng cách chia sẻ những câu chuyện

Thay đổi liên tục đồng nghĩa với việc chấp nhận thỏa hiệp. Thỏa hiệp không xấu, cho đến chừng nào nó không làm bạn thay đổi giá trị.

Jane Goodall, Nhà nghiên cứu linh trưởng người Anh (1934-)

Có những giá trị mà cả tập thể và cá nhân đều công nhận. Một số giá trị mang tính tự nhiên, nếu không có chúng, bạn không thể là chính mình. Một số khác là mưu cầu của riêng bạn và bạn phải nỗ lực mới đạt được. Để tạo ra ảnh hưởng tốt nhất, bạn nên biến giá trị thành câu chuyện của riêng mình.

Tính tư lợi chỉ tốt khi đi kèm công cụ kiểm soát nó – đó là một loạt các nguyên tắc đạo đức nhằm đảm bảo rằng tính tư lợi sáng suốt không biến thành tính ích kỷ mất kiểm soát.

Gary Hamel, What Matters Now (tạm dịch: Điều có ý nghĩa hiện tại)[1]

Khi tôi ký hợp đồng xuất bản cuốn sách đầu tiên, Management 3.0 (tạm dịch: Quản trị 3.0), nhà xuất bản và tôi nhất trí đưa ra thời hạn giao bản thảo là ngày 1 tháng Tám năm 2010. Biên tập viên nói thêm rằng hạn cuối chỉ mang tính hình thức. Anh ta bảo: "Chúng tôi hiểu giới viết lách mà. Các anh không bao giờ hoàn thành đúng hạn, điều đó cũng bình thường. Cứ khi nào xong thì anh giao bản thảo". Tôi trả lời: "Không, tôi không thuộc nhóm đó. Tôi sẽ giao bản thảo đúng hạn". Và tôi đã làm được. Tôi gửi bản thảo hoàn chỉnh qua e-mail cho biên tập viên vào ngày 1 tháng

Tám năm 2010, bốn phút trước khi bước sang ngày mới. Thậm chí, tôi vẫn còn đủ thời gian tự thưởng cho mình một ly rượu.

Rõ ràng, việc đúng hẹn với tôi rất quan trọng. Đây là chuyện kỷ luật và danh dự. Tôi muốn chứng minh điều gì đó với chính mình. Là một tác giả mới bắt đầu cầm bút, tôi nghĩ giữ lời hứa sẽ có lợi cho bản thân.

Danh dự và kỷ luật là hai ví dụ về giá trị, phẩm chất của con người. Chúng rất quan trọng. Nếu không tôn trọng những giá trị cũ thì những giá trị mới mà bạn theo đuổi rất dễ trở thành sự ích kỷ.

Tôi có thể kể cho bạn nhiều câu chuyện tương tự: Tôi luôn thanh toán mọi hóa đơn trong vòng hai tuần kể từ ngày nhận (sự ngay thẳng), tôi không bao giờ đòi hỏi hợp đồng cho những cam kết bằng miệng (sự chính trực), tôi luôn tự nhắc mình phải nói "cảm ơn" ai đó hằng ngày (sự biết ơn), và tôi thường dành vài tuần để tìm hiểu xem nên đóng góp cho tổ chức từ thiện nào (sự hào phóng). Tôi làm vậy vì tôi thấy chúng quan trọng với tôi. Không chỉ vì chúng giúp tôi hạnh phúc hơn mà vì khi có mục đích tạo cảm hứng và có giá trị sống rõ ràng, tôi có thể tập trung hơn vào công việc, ra quyết định dễ dàng hơn. Mục đích và giá trị cho phép mỗi người đưa ra được câu trả lời "có" hoặc "không" trước những đề nghị, những câu hỏi trong cuộc sống một cách chắc chắn hơn. Các nghiên cứu đã chỉ ra giá trị và định hướng rõ ràng sẽ tạo nên sự khác biệt đáng kể trong hành vi ở nơi làm việc. Chúng cũng tạo nên động cơ, cam kết và năng suất trong lao động.[2] Rất nhiều người lao động đang cần chúng vì phần lớn đều quá tải về tinh thần: quá nhiều lựa chọn nhưng quá thiếu định hướng.[3]

Tạo lập giá trị

Nếu coi công ty là một mạng lưới gồm các cá nhân cùng tạo ra giá trị (như tôi), thì đương nhiên mọi khách hàng, cá nhân và tổ chức liên quan tham gia vào mạng lưới này đều mong muốn và thực sự nhận được giá trị đó. Nếu không, họ sẽ không tham gia vào dự án hợp tác mà chúng ta gọi là doanh nghiệp.

Bạn chỉ có thể tạo ra giá trị mới nếu bảo vệ được những giá trị đã có. Khi làm hài lòng khách hàng nhưng lại khiến nhà cung cấp khó chịu, bạn không tạo ra giá trị mà chỉ chuyển nó từ người này sang người khác. Khi tăng năng suất trong ngắn hạn nhưng lại giảm chất lượng sản phẩm, bạn không sinh ra giá trị mới mà thực chất là đánh cắp nó từ tương lai. Khi làm lợi cho cổ đông bằng

cách khai thác cạn kiệt tài nguyên thiên nhiên, bạn không tạo ra giá trị mà chỉ biến một phần của hệ sinh thái thành của cải mà thôi.

Bạn chỉ có thể tạo ra giá trị mới nếu bảo vệ được những giá trị đã có.

Thay vì coi quá trình tổ chức là cách tạo thêm nhiều giá trị kinh tế, các công ty lớn thường tạo ra các khuôn khổ, sử dụng giá trị xã hội và giá trị nhân văn để làm tiêu chí phục vụ cho việc ra quyết định.

Moss Kanter, "How Great Companies Think Differently" (tạm dịch: Các công ty lớn nghĩ khác như thế nào)[4]

Có thể bạn đang nghĩ: "Vậy điều gì mới có giá trị với khách hàng và các bên liên quan? Chúng tôi cần tôn trọng, gìn giữ giá trị nào? Tôi muốn tạo ra giá trị đích thực, nhưng tôi phải làm thế nào?" Câu hỏi của bạn chứng tỏ bạn tò mò, nhiệt tình và quyết đoán. Thật tuyệt! Điều đó có nghĩa là bạn đang đi đúng đường để tìm thấy câu trả lời cho những câu hỏi trên.

Giá trị thực sự được tạo ra khi bạn tôn trọng những gì đang được đối tác đánh giá cao. Có nghĩa là bạn phải cân nhắc giá trị của mọi thành viên trong tổ chức, ở mọi ngóc ngách thuộc mạng lưới.

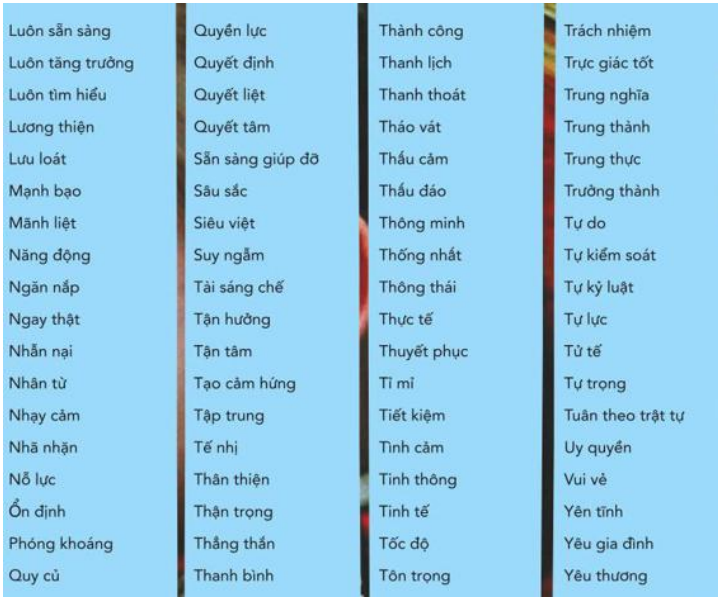
Tạo lập giá trị

Sau khi tìm hiểu và dành thời gian nghiên cứu trên chuyến bay từ Thượng Hải tới Dubai, tôi đã lập ra một danh sách gồm 250 giá trị từ nhiều nguồn khác nhau. Tôi bỏ qua những từ như "ngoan đạo", "gợi cảm" hay bất cứ từ nào khác không liên quan đến kinh doanh. Bạn có thể dùng danh sách này để tìm và chọn ra những giá trị bạn ưa thích. (Trong cuốn sách đầu tiên, tôi đã đưa ra một danh sách tương tự nhưng ngắn hơn5). Bạn có thể sắp xếp các từ một cách ngẫu nhiên và chọn ra những giá trị phù hợp. Bạn có thể áp dụng cách bỏ phiếu, tức là nhiều người cùng đánh dấu lên những giá trị họ chọn để cuối cùng có một danh sách ngắn chỉ gồm 3 đến 5 từ. Dù bạn dùng cách nào thì thảo luận những giá trị cốt lõi và mong muốn vẫn là một bài thực hành quản trị thú vị.

Nền tảng văn hóa có ảnh hưởng đến quyết định lựa chọn giá trị của mỗi người

Ấm áp	Chân thành	Có lý trí
An toàn	Chia sẻ	Có mục đích
Bao dung	Chính trực	Có niềm tin
Bền bỉ	Chu đáo	Có sức mạnh
Biết cảm thụ	Chủ động	Có sức sống
Biết hy sinh	Chủ nghĩa anh hùng	Có tầm nhìn
Biết kiềm chế	Chuyên nghiệp	Có tổ chức
Biết ơn	Có chủ ý	Có trách nhiệm phục v
Cảm thông	Có địa vị	Có ý nghĩa
Cân bằng	Có động lực	Cởi mở
Cần cù	Có học vấn	Công bằng
Can đảm	Có kỷ luật	Công lý
Cẩn thận	Có kỹ năng	Cương nghị

Đa dạng
Đam mê
Đáng tin cậy
Đầy năng lượng
Đầy sinh lực
Dễ chịu
Diễn cảm
Đoàn kết
Độc đáo
Độc lập
Đơn giản
Dũng cảm
Đúng giờ
Đúng lúc
Được kính trọng
Duy nhất
Giản dị
Giàu kiến thức
Giàu sáng kiến
Giàu sức tưởng tượng
Hài hước
Ham học hỏi
Hân hoan
Hăng hái
Hạnh phúc
Háo hức
Hào phóng
Hiền hòa
Hiểu biết
Hiếu khách
Hiệu quả
Hoàn hảo
Hóm hỉnh
Hợp lý
Hướng ngoại
Hữu ích
Hữu nghị
Hy vọng
Khả năng làm việc nhóm
Khả năng lãnh đạo
Khám phá
Khắt khe
Khéo léo
Khiêm tốn
Khờ dại
Khỏe mạnh
Khôi hài
Không thiên vị
Khuyến khích
Kiên cường
Kiên nhẫn
Kiên trì
Kín đáo
Kinh nghiệm
Kỳ diệu
Kỳ lạ
Lạc quan
Lẽ phải
Linh hoạt
Logic
Luôn cải tiến
Luôn hiệp lực
Luôn hỗ trợ
Luôn học hỏi
Luôn quan tâm



Giá trị và đạo đức của con người luôn là chủ đề thú vị vì chúng chịu ảnh hưởng rất lớn bởi văn hóa. Điều này đã được nhà tâm lý xã hội Geert Hofstede phân tích rất hay thông qua lý thuyết văn hóa đa chiều.[6]

Ví dụ, chỉ số khoảng cách quyền lực (power distance index) cho thấy các nước châu Mỹ La-tinh, châu Á và châu Phi có xu hướng làm theo mong muốn của các nhân vật có quyền lực, trong khi ở các nước châu Âu và dân tộc German, khoảng cách quyền lực lại ngắn hơn nhiều. Chỉ số chủ nghĩa cá nhân (individualism index) cho thấy có khác biệt rõ rệt giữa thái độ chứng-tỏ-bản-thân ở phương Tây và tâm lý hòa-vào- tập-thể ở phương Đông. Điều thú vị không kém là chỉ số mức độ e ngại rủi ro (uncertainty avoidance score) thường cao ở các nước Đông Âu và Nam Âu, nhưng lại thấp ở các nước Tây Bắc Âu.

Nhiều người cũng cho tôi biết giữa các thế hệ khác nhau trong cùng một nước cũng có văn hóa khác biệt rõ rệt. Ví dụ, ở Đông Âu, thế hệ những người lớn tuổi từng sống qua thời kỳ chủ nghĩa xã hội và chủ nghĩa cộng sản có xu hướng kỳ vọng hơn rằng nhà nước và chính phủ sẽ giúp đỡ người dân, trong khi thế hệ trẻ hơn lại hiểu rằng về cơ bản, họ cần có trách nhiệm với tương lai của chính mình. Rõ ràng, nền tảng văn hóa có tác động đến những giá trị mà mỗi người lựa chọn.

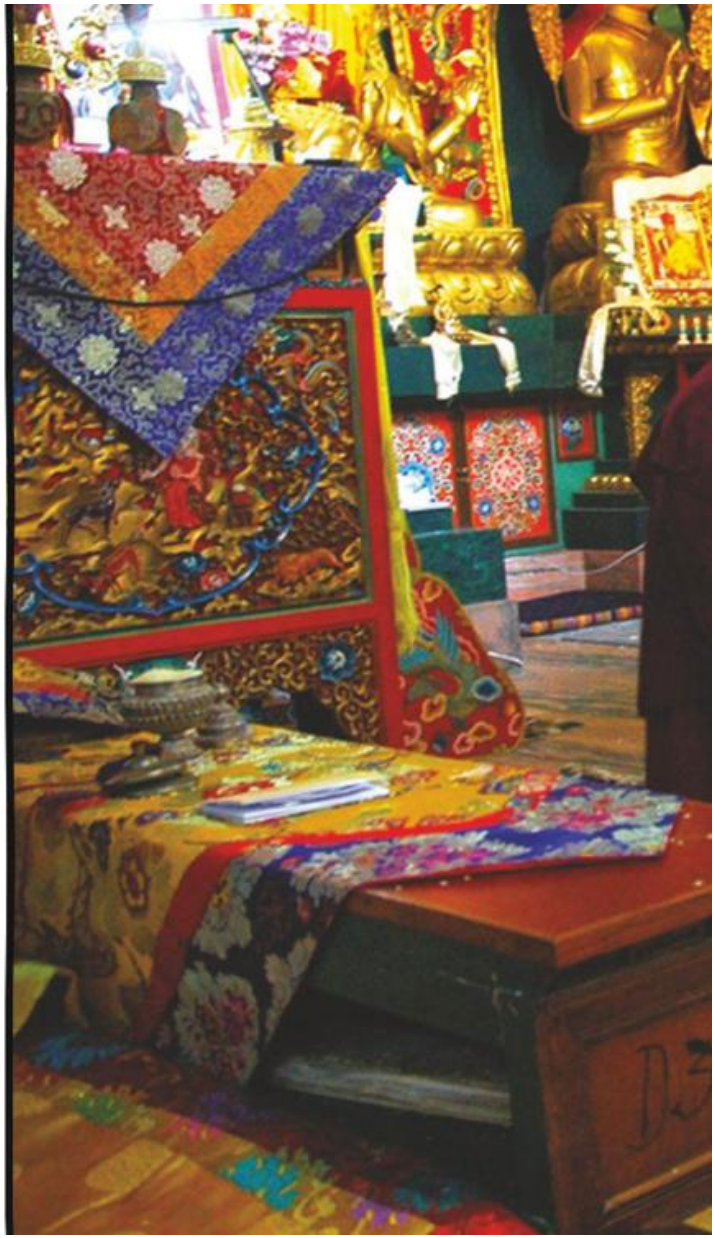
Giá trị nhóm

Trên đây, tôi đã phân tích giá trị từ góc độ cá nhân và tổ chức. Nhưng cũng như sự hình thành của mỗi bộ phận và mục đích của nó, việc lựa chọn giá trị có thể được xem xét, thực hiện ở mọi cấp độ. Giá trị của nhóm là gì? Giá trị của phòng ban, bộ phận kinh doanh thì sao? Xác định rõ giá trị của bạn rất quan trọng, nhưng hiểu rõ giá trị của những người khác cũng quan trọng không kém.7

Hành vi của một nhóm phụ thuộc vào tính cách của các cá nhân trong nhóm, mối quan hệ giữa họ và môi trường xung quanh. Khi các mối quan hệ hoặc môi trường có sự thay đổi lớn thì chuỗi hành vi mong muốn của nhóm cũng thay đổi theo, lúc đó, bạn cần xem xét lại giá trị của nhóm.

Khi có danh sách các giá trị, nhóm có thể thảo luận giá trị nào là quan trọng nhất. Trong cuốn sách đầu tiên, tôi đã đưa ra một bài thực hành rất hữu dụng là lãnh đạo và nhân viên cùng chọn giá trị rồi so sánh kết quả với nhau.8 Công ty phát triển phần mềm Atlassian đã thực hiện việc này và đã đưa ra những giá trị rất hay ho: “công ty cởi mở, không có chuyện tào lao” và “không chơi xấu khách hàng”.9

Khi đã chọn được các giá trị, bạn có thể viết chúng lên tường nhà, bảng phân công nhiệm vụ, in lên áo phông, đặt làm màn hình chờ máy tính, in lên cốc cà phê hay bất cứ chỗ nào bạn muốn.



Giá trị ở các cấp độ khác là gì?

Cấp độ tổ chức nào cũng có thể chọn ra giá trị cho riêng mình. Nếu làm điều đó (và theo tôi, bạn nên thử), bạn có thể thu được một danh sách dài với rất nhiều giá trị. Nó có khiến bạn bối rối không?

Có thể.

Nhưng không gì khiến bạn bối rối hơn khi biết rằng ở các cấp độ tổ

chức khác nhau lại có một vị sếp khác nhau, các chính sách mâu thuẫn nhau, có các đặc trưng khác nhau, cùng vô số thành viên. Con người rất giỏi dung hòa những khác biệt ấy. Nếu danh sách giá trị ấy thực sự khiến bạn hoang mang, tôi thấy không có lý do gì ngăn cản mọi người ngồi lại cùng nhau và tìm ra kết quả tốt hơn. Trong hầu hết các tổ chức, vấn đề thường là mọi người có quá ít định hướng để tìm ra giá trị chứ không phải quá nhiều. Hãy nhớ mục đích là tạo ra và tôn trọng giá trị, qua đó đạt được hạnh phúc, chứ không phải là đánh vật với danh sách 250 từ chỉ giá trị.

Sổ tay nhân viên

Tôi từng là sinh viên năm cuối Đại học Kỹ thuật Delft, Hà Lan và được khoa Khoa học Máy tính tuyển làm trợ giảng. Tôi là một trong những người chấm bài môn lập trình cho sinh viên năm nhất, tức là tôi được quyền nói với họ rằng từ end (kết thúc) phải được căn lề trái bằng với từ begin (bắt đầu), và phải gõ các lệnh thụt vào một chút bên trái để dễ đọc chứ không được căn lề đều hai bên.

Một trong những việc tôi đã làm, xuất phát từ lòng đam mê, là viết Cẩm nang hướng dẫn dành cho Sinh viên năm nhất, một cuốn sách nhỏ đơn giản, cung cấp thông tin về địa điểm thi và xem điểm, nơi có các hội sinh viên, nơi hỏi bài khi không hiểu, và nơi tiệc tùng thú vị. Tôi thêm vào rất nhiều hình ảnh minh họa tự vẽ và chuyện cười vì muốn thu hút người đọc. Tôi có thể vui mừng tuyên bố rằng cuốn sách của tôi không chỉ được hội sinh viên hỗ trợ, được khoa trả tiền mà nhiều năm sau còn được một số công ty nổi tiếng nhất thế giới bắt chước ý tưởng. (Tôi đùa đấy!)

Không phải tự nhiên IDEO được cho là công ty thiết kế nổi tiếng nhất ở Mỹ. Little Book (tạm dịch: Cuốn sách nhỏ) của IDEO trình bày những giá trị cốt lõi nhất của công ty như "lạc quan", "theo đuổi sự mơ hồ", "học hỏi từ thất bại". Tôi đặc biệt thích thú với tuyên bố: "giúp mọi người thành công" của họ, có nghĩa là các nhân viên luôn cố gắng chia sẻ công việc với nhau. Khác với cuốn sách dành cho sinh viên năm nhất mà tôi viết, bạn có thể tải cuốn sách nhỏ này trên trang web công ty.[10, 11]

Công ty sản xuất trò chơi điện tử rất thành công Valve cũng có Sổ tay Nhân viên mới, do một nhóm nhỏ nhân viên phát triển và nhân viên thiết kế phần mềm viết. Cuốn sách có rất nhiều ví dụ minh họa thú vị – vâng, thú vị hơn nhiều so với sách của tôi – và những truyện cười hay ho được xuất bản lần đầu dưới dạng sách in, sau đó có thể tải về từ Internet dưới dạng PDF. Nó không chỉ tạo

cảm hứng cho rất nhiều công ty trên thế giới như một tấm gương sáng về cách thức tổ chức công ty trong thời đại toàn cầu hóa mà còn cho thấy sổ tay nhân viên công ty không phải lúc nào cũng nhàm chán cũng như có thể do nhân viên tự làm ra.[12]

Một ví dụ khác là nhà bán lẻ qua mạng Zappos. Sổ tay Văn hóa công ty của họ do nhân viên viết và cập nhật hằng năm, trong đó có những câu chuyện về cảm nhận của nhân viên về công ty, và mọi nhân viên đều đảm bảo rằng văn hóa công ty luôn được xây dựng, bồi đắp. Tương tự như Sổ tay Nhân viên mới của Valve, Sổ tay Văn hóa công ty của Zappos cũng được phát hành miễn phí trên mạng.[13, 14]

Rõ ràng, những cuốn sổ tay nói trên chỉ có tác dụng khi nhân viên thực sự sử dụng và hiểu được chúng. Sổ tay nhân viên thường do phòng nhân sự chứ không phải chính nhân viên làm ra nên chúng thường thiếu cảm xúc. Các giá trị được liệt kê bằng gạch đầu dòng, kèm theo đó là quy tắc, chính sách, điều khoản miễn trừ pháp lý. Thông điệp thực sự thể hiện qua đó là "văn hóa do lãnh đạo tạo ra" và "chúng tôi không thích vui vẻ". Không có gì ngạc nhiên khi những cuốn sổ tay kiểu như vậy thường bị chôn sâu trong đống giấy tờ, và nhân viên không đồng cảm với bất cứ giá trị cốt lõi hay mong muốn nào của công ty.

Chúng tôi hỏi ba lãnh đạo ở một công ty xem sứ mệnh của họ là gì, đâu là mục tiêu quan trọng nhất của tổ chức… Họ cho biết các giá trị đều đã được nêu trong "sổ tay nhân viên", chứng tỏ những giá trị đó không liên quan gì đến hành vi cũng như động lực của nhân sự trong tổ chức.

Robin và Burchell, No Excuses (tạm dịch: Không có lý do bào chữa nào)[15]

Có lẽ ví dụ nổi tiếng nhất về sổ tay văn hóa công ty xuất sắc là cuốn Văn hóa Netflix, trong đó viết rằng mọi việc đều bắt nguồn từ sự tự do và trách nhiệm ở công ty. Tại Netflix, mọi người thực sự được làm điều họ ấp ủ vì công ty cho nhân viên quyền tự do trong các vấn đề như nghỉ phép, thời gian linh hoạt, chi phí đi lại (tham khảo Chương 6).[16,17] Một số người cho rằng nếu cần ví dụ về một công ty đã xây dựng, bồi đắp văn hóa công ty bằng giá trị thì cuốn sổ tay của Netflix là minh chứng quan trọng nhất ở Thung lũng Silicon.[18]

Bức tường Giá trị

"Xây dựng các giá trị của tập thể khó hơn nhiều so với những gì chúng ta vẫn nghĩ vì nó đòi hỏi sự đồng tâm hiệp lực của cả nhóm, cả công ty cũng như của mọi người. Sau khi tạo ra một tình huống kinh doanh hấp dẫn, chúng tôi đã có thể chọn ra các giá trị cho nhóm. Sau đó, chúng tôi dựng lên một Bức tường Giá trị. Mỗi giá trị được thiết kế như một poster phim kèm theo mô tả ngắn gọn, in trên giấy A3 và treo lên Bức tường. Tôi biết phải làm vậy để mọi người đều có thể nhìn thấy mà không cần "chương trình hành động". Chúng tôi chọn cách đơn giản là đính những tờ giấy sáng màu lên từng giá trị cùng với tên từng người và câu chuyện của họ. Vì văn phòng vốn đông người nên chúng tôi thấy không cần chỉnh sửa gì thêm. Chúng tôi không làm gì đao to búa lớn, thực tế diễn ra nhẹ nhàng hơn nhiều. Khi mọi người tình cờ đi ngang qua Bức tường Giá trị, họ sẽ chú ý đến nó. Sau một tháng, chúng tôi thấy rõ mọi người đều thích thú và hài lòng với những mẩu chuyện được chia sẻ. Có thể nói đây là cách tiếp cận đơn giản với các câu chuyện về giá trị".

Paul Holden, Anh

Sống với giá trị

Enron đã phải tuyên bố phá sản vì những gian lận của ban lãnh đạo. Họ từng tuyên bố theo đuổi các giá trị chính trực, kết nối, tôn trọng và chất lượng – tất cả đều được ghi rõ tại sảnh công ty. Rõ ràng, chỉ viết ra những từ đó để mọi người thấy là chưa đủ. Sau khi xác định được giá trị của nhóm hoặc tổ chức, bạn phải thực hiện những gì đã tuyên bố. Hãy biến giá trị thành hành động! Tạo nên câu chuyện của chính mình!

Bạn đang hướng tới sự trung thực, chất lượng và sẵn lòng phục vụ? Hãy đưa tất cả mọi người lên xe, di chuyển đến chỗ khách hàng đang gặp vấn đề về sản phẩm, hát bài ca xin lỗi, tặng khách hàng một bó hoa thật to. Còn nếu bạn muốn theo đuổi sự sáng tạo, kỷ luật và trật tự, hãy yêu cầu nhân viên biến những câu chuyện về giá trị trên giấy thành những tác phẩm nghệ thuật hoàn hảo, được thiết kế và mô hình hóa cẩn thận trên máy tính. Bí quyết không chỉ là cam kết tuân theo các giá trị trong tâm trí mà còn là chứng tỏ vai trò của các giá trị đó trong việc định hướng hành vi, quyết định của con người bằng hành động đó.

Mỗi ngày, hãy tự hỏi: "Tầm nhìn và giá trị có ảnh hưởng như thế nào đến các quyết định của mình hôm nay?" Nếu chúng không tạo ra ảnh hưởng gì thì có nghĩa là chúng chỉ là đồ bỏ.

Senge, The Fifth Discipline (tạm dịch: Nguyên tắc thứ năm)[19]

Văn hóa công ty – chứ không phải bất cứ thứ gì khác – phải là yếu tố chi phối cách thức kinh doanh của bạn.20 Những giá trị thích hợp được trực quan hóa và chuyển tải thông qua các câu chuyện khác nhau sẽ giúp bạn tạo dựng, bồi đắp tương lai.

Video và sách

"Sau khi xây dựng tầm nhìn cho Future Processing, chúng tôi quyết định sẽ giới thiệu nó đến các nhóm thông qua đoạn video hoạt ảnh dài 3 phút. Đoạn video thể hiện các mục tiêu của công ty dưới dạng một câu chuyện. Chúng tôi còn thuê người dẫn chương trình truyền hình nổi tiếng của Ba Lan lồng tiếng cho đoạn phim. Kết quả là mọi người đều thích thú xem và sẵn sàng chia sẻ nó nhiều hơn cả cuốn sổ tay nội bộ được cho là xuất sắc nhất thế giới.

Cả nhóm chúng tôi còn làm một món quà Giáng sinh để gửi tặng CEO. Chúng tôi thu thập những câu chuyện hay nhất trong công ty và xuất bản chúng thành sách. Nỗ lực này không chỉ là một món quà tuyệt vời mà giờ đây, chúng tôi còn có cả một kho tàng những câu chuyện vui và đầy cảm hứng, minh họa cho văn hóa và tinh thần của công ty. Chúng tôi chia sẻ chúng với các nhân viên mới và định in chúng để treo lên tường tòa nhà văn phòng mới."

Agnieszka Zimończyk, Ba Lan

Bắt đầu như thế nào

Nhóm của bạn đã có giá trị cho riêng mình chưa? Có sổ tay văn hóa chưa? Nếu chưa, bạn có thể làm như sau:

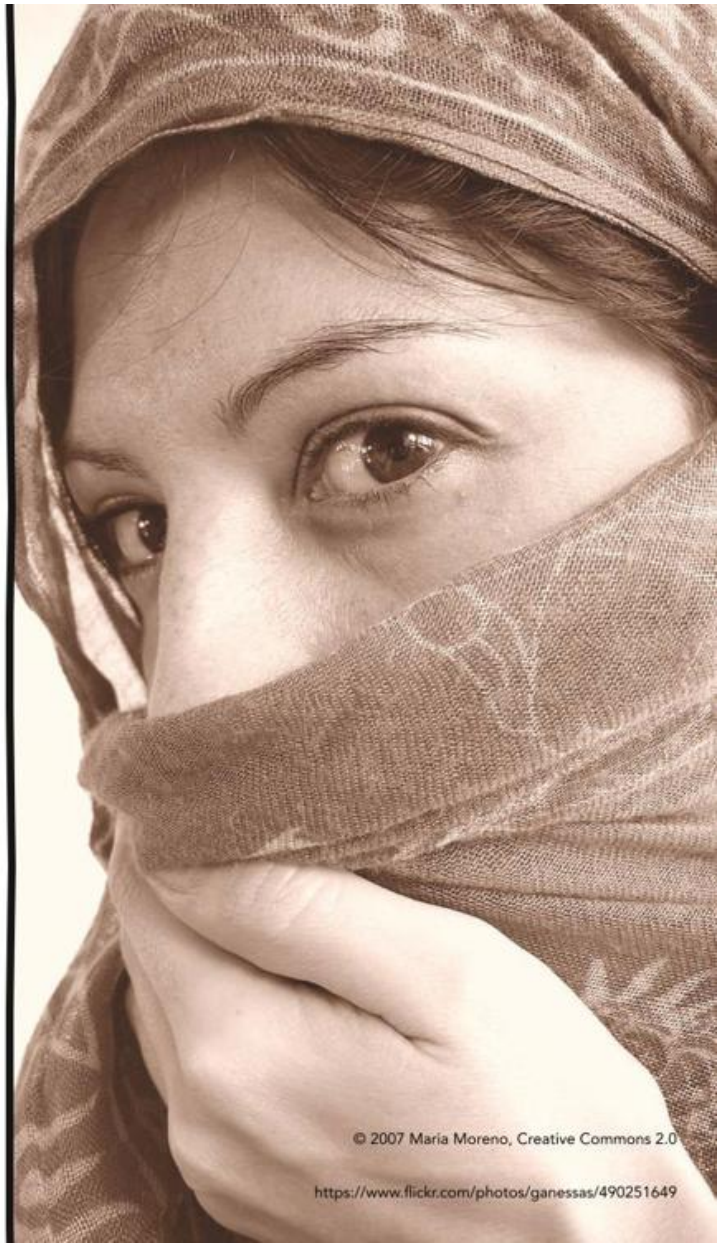
1. Thu thập những câu chuyện đã xảy ra minh họa rõ nét cho văn hóa của nhóm hoặc của tổ chức nơi bạn làm việc.

2. Gửi đến mỗi người một bản sao danh sách các giá trị của nhóm. Để từng người chọn ra những giá trị cốt lõi mà họ mong muốn theo đuổi dựa trên những câu chuyện đã thu thập được. (Bạn có thể tải danh sách các giá trị tại m30.me/value-stories)

3. Đề nghị lãnh đạo nhóm và công ty làm tương tự và so sánh chúng với kết quả của nhân viên. Từ đó, chọn ra những giá trị mà cả lãnh đạo và nhân viên đều nhất trí.

4. Để mọi người dễ tiếp cận, dễ nhớ các giá trị hơn, hãy dán hoặc treo chúng ở khắp nơi. Đừng quên kể lại những câu chuyện xung quanh chúng.

5. Xem xét đưa các giá trị và câu chuyện vào sổ tay văn hóa của công ty sao cho không chỉ bộ phận nhân sự mà mọi nhân viên đều sẵn lòng góp sức viết ra nó.



Mẹo nhỏ và những biến thể

Không nên đưa ra quá nhiều giá trị. Để kiểm tra, hãy nghĩ xem bạn có nhớ hết được chúng không.

Chúng tôi dùng kênh thông tin của công ty (Slack) để công bố và thảo luận các câu chuyện liên quan đến giá trị

Bổ sung thêm giá trị vào thẻ kudo hoặc hệ thống tưởng thưởng dựa trên sự công nhận (tham khảo Chương 1 và Chương 8) để bắt nhỉ hành vi của mọi người với giá trị.

Ghi lại những khoảnh khắc tuyệt vời qua những bức ảnh hoặc video, chia sẻ với mọi người qua sách hoặc phim.

Nếu không biết chọn giá trị nào, hãy bắt đầu bằng những câu chuyện về những điều khiến mọi người vui vẻ. Chúng sẽ giúp bạn tìm ra giá trị.

Tổ chức Ngày Giá trị của công ty, mời mọi người tham gia nhằm tìm ra giá trị của tổ chức và cho biết họ đã sống đúa trên những giá trị đó như thế nào.[1]

Hãy chắc chắn rằng thông điệp về giá trị được truyền đến mọi người thật hài hước, đầy màu sắc và tràn đầy cảm hứng.

Hãy định kỳ kiểm tra mọi người về giá trị của tổ chức. Hãy hỏi họ. Nếu họ không biết thì có nghĩa là giá trị của tổ chức không có ý nghĩa.

Chúng tôi tạo thói quen bắt đầu cuộc họp mỗi tuần bằng cách kể lại hai câu chuyện liên quan đến giá trị. Nhờ đó, mọi người tập trung hơn, có tâm trạng tốt hơn.

Đừng quên những chuyện tốt lộ xảy ra trước đây cũng cần được nhắc đến.

Hãy viết rõ sơ câu hoạt động của công ty, những giá trị mà công ty tạo ra cho mọi người, những điều mà công ty nỗ lực bảo vệ.

Luôn khen thưởng nhân viên; soi lên là thuộc về hệ thống chứ không phải con người.

Xem thêm tại m30.me/value-stories và m30.me/culture-books.

5

Ngày khám phá và huy động vốn cộng đồng nội bộ

Dành thời gian để mọi người khám phá và tự học hỏi

Tôi luôn cố làm những gì mình chưa làm được để còn học cách làm.

Pablo Picasso, Họa sĩ người Tây Ban Nha (1881-1973)

Nhiều tổ chức đang gặp khó khăn trong việc yêu cầu nhân viên tự học.

Có một cách rất hiệu quả giúp mọi người vui vẻ học tập là tổ chức ngày khám phá, trong ngày này, mọi người được học và phát triển bản thân thông qua các trải nghiệm, khám phá các ý tưởng mới.

Kỳ nghỉ ưa thích của tôi luôn là: Bay đến một đất nước xa xôi, thuê ô tô, mua bản đồ và bắt đầu hành trình khám phá. Tôi tin rằng hàng thế kỷ trước, các nhà thám hiểm cũng làm như vậy: dong buồm vượt đại dương, tìm ra vùng đất mới, nền văn hóa mới, và cả căn bệnh mới.

Khám phá cũng là cách học tập hiệu quả nhất – chủ đề luôn được coi là thử thách ở nhiều tổ chức. Bất kể tổ chức đã thành công đến mức nào, chú trọng vào việc học tập vẫn rất quan trọng. Nói cho cùng, bạn sẽ không có lợi thế tiên phong lâu dài nếu công ty khác chiếm được lợi thế học hỏi nhanh.

Bạn sẽ không có lợi thế tiên phong lâu dài nếu công ty khác đã chiếm được lợi thế học hỏi nhanh.

Các tổ chức hiện đại ngày càng cần nhiều người có khả năng tự làm việc. Buồn thay, tôi nhận thấy đa phần các nhóm làm việc độc

lập lại ít có khả năng tự phát triển, tự học hỏi. Tôi từng làm việc cùng các nhóm phần mềm với các thành viên là những người rất giỏi chơi Halo hoặc Quake. Nhưng đáng tiếc, những cấu phần quan trọng trong nghề phần mềm như phát triển hướng kiểm thử (TDD – test-driven development) và triển khai liên tục (continous deployment) lại không phải là sở trường của họ.

Việc các thành viên trong nhóm cần học nhiều hơn có thể là một thách thức lớn với nhóm vì – nói như nhà văn khoa học viễn tưởng Isaac Asimov – hình thức học tập thực sự duy nhất là tự học. Nhiều chuyên gia về quản trị khác cũng có quan điểm tương tự. Chúng ta không thể đào tạo nhân viên. Chỉ có họ mới tự đào tạo được chính mình.

Con người không tự khám phá cái mới nếu chỉ đi theo người đứng đầu hoặc đám đông

Phát triển luôn là quá trình tự hoàn thiện. Doanh nghiệp nào tự cho rằng họ có trách nhiệm giúp nhân viên phát triển thì đó chỉ là khoác lác. Trách nhiệm tự hoàn thiện là của từng cá nhân, phụ thuộc vào khả năng và nỗ lực của người đó.

Peter F. Drucker, Management[1]

Tôi nhất trí với các chuyên gia rằng: Đào tạo nhân viên không phải là trách nhiệm chính của tổ chức. Nhưng mặt khác, chờ nhân viên tự học hỏi và hoàn thiện bản thân cũng không phải là cách hay. Con người không tự khám phá cái mới nếu chỉ đi theo người đứng đầu hoặc đám đông. Vậy chúng ta nên làm gì đây? Làm sao để xây dựng được môi trường khuyến khích học tập và thúc đẩy nhân viên bắt đầu hành trình tự khám phá?

Ngày học tập

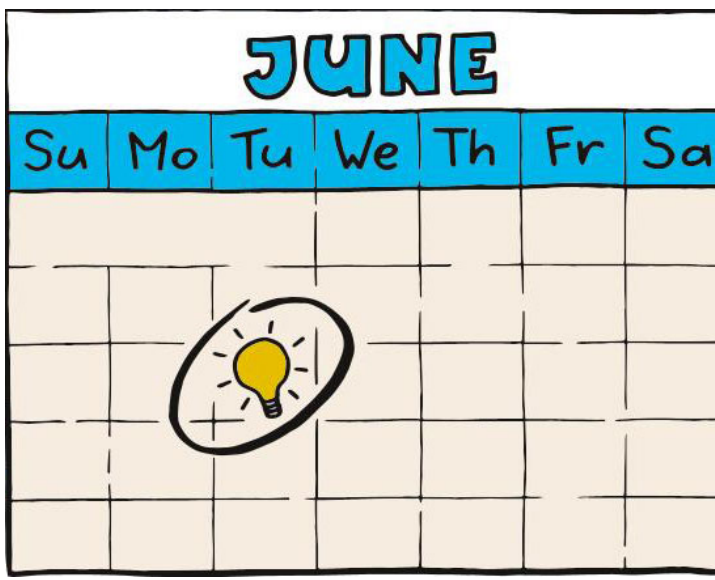
Tôi từng đưa ra khái niệm ngày học tập ở công ty cũ. Tất cả nhân viên được quyền có một số ngày nhất định trong năm (chúng tôi bắt đầu với con số 12) để tự học. Họ chọn cách học nào cũng được: đọc sách, tham dự hội thảo, trải nghiệm công nghệ mới hay làm mô hình mẫu cho một ý tưởng táo bạo. Cách nào cũng tốt, miễn là họ học được điều gì đó. Cũng giống như đi nghỉ, nhưng thay vì dành thời gian khám phá các quán bar và bãi biển, chúng tôi kỳ vọng mọi người sẽ tìm hiểu những kỹ thuật và công nghệ mới. Ngày học tập chạm vào động cơ bên trong mỗi người như mong muốn tinh thông, óc tò mò và thích tự do. Tôi nghĩ đây là một ý tưởng rất hay.

Vâng, rất hay. Nhưng không hiệu quả.

Bạn cũng nên thử áp dụng vì nó thực sự hiệu quả đối với một số tổ chức nhất định. Google có chính sách 20% thời gian nổi tiếng, theo đó mỗi nhân viên được quyền dành 20% thời gian làm việc cho bất cứ ý tưởng nào mà họ thích.[2] Chính sách của Google không chỉ tạo động lực cho mọi người mà còn mang lại nhiều ý tưởng rất hay cho công ty. Các sản phẩm như Gmail hay AdSense đều ra đời từ chính sách 20% thời gian này. Điều thú vị là gần đây, Google cho biết họ đã giảm bớt tầm quan trọng của chính sách 20% thời gian[3] và chuyển sang ưu tiên cách tiếp cận sáng tạo từ trên xuống để nhân viên tự phát triển bản thân nhiều hơn trong thời gian rảnh rỗi của riêng họ.[4] Rõ ràng là Google đã nhận thấy việc dành một số giờ nhất định để khám phá, học hỏi không phải là cách tốt nhất để mỗi người tự học cũng như để tạo ra các sản phẩm đột phá.

Phòng thí nghiệm Cisco ở Na Uy không quy định thời gian tự học hỏi cho nhân viên. Họ được quyền quyết định thời gian cần thiết cho các dự án yêu thích, và với một số người, dự án yêu thích có thể là nâng cấp bàn chơi bi lắc đặt ở khu vực ăn trưa. Khi đến thăm Cisco, tôi được dẫn đi xem bàn bi lắc có lắp đầu đọc thẻ để nhân viên đăng nhập và chơi bằng thẻ nhân viên. Các bàn thắng được ghi lại bằng hệ thống laze tích hợp và được hiển thị trên màn hình LED cũng lắp trên bàn. Thậm chí, họ còn đo được cả tốc độ bóng.5 Nhân viên Cisco tự làm mọi cải tiến này vì với họ, chiếc bàn chơi bi lắc chính là phòng thí nghiệm nghiên cứu công nghệ. Khi dẫn tôi đi vòng quanh Cisco, Olve Maudal nói rằng các công ty khác thường kích thích các ý tưởng sáng tạo bằng cách xây dựng phòng thư giãn với những chiếc gối êm ái và các bức tường màu sắc. Theo Olve, thực ra, cho nhân viên thời gian để vui chơi và thử nghiệm lại hiệu quả hơn. Tôi cũng nghĩ như vậy. Tôi sẽ không ngạc nhiên nếu giờ đây, chiếc bàn chơi bi lắc ở Na Uy hỗ trợ sử dụng Google Glass và có thiết bị bay không người lái ở trên ghi hình và phát trực tiếp trên YouTube.

Thật không may, công ty cũ của tôi vài năm trước là một ví dụ cứng nhắc hơn, kém hài hước hơn so với Google và Cisco. Các nhân viên cho rằng họ không có thời gian để tự học vì có nhiều việc cấp thiết hơn phải làm. Họ phải tuân thủ thời hạn cuối của dự án, chuẩn bị bản chạy thử cho khách hàng, tham dự các cuộc họp. Vì thế, họ không có cơ hội tận dụng ngày học tập. Tôi nghĩ họ thật lạ vì chính họ lại chẳng hề than phiền gì khi đến kỳ nghỉ phép. Cách giải thích logic hơn cho hành động này là họ không coi trọng việc học tập bằng đi nghỉ. Trong mắt họ, học tập chỉ là một nhiệm vụ khác cần ban lãnh đạo ưu tiên. Có thể nó quan trọng, nhưng không cấp thiết.



Những người làm sáng tạo có kinh nghiệm đều biết việc quan trọng và việc cấp thiết thường ít khi trùng nhau. Làm việc tốt và xây dựng thói quen tốt – như dùng chỉ nha khoa, ăn nhiều rau, đến phòng tập thể dục thường xuyên – cần động cơ và kỷ luật. Con người cần luyện tập mới đạt được những điều đó. (Tôi đã quen dùng chỉ nha khoa và vẫn đang rèn luyện thói quen ăn rau, tập thể dục). Vì tổ chức không thể buộc các cá nhân phải thay đổi và đào tạo họ, nên tốt hơn là tạo môi trường để mỗi người tự thay đổi, tự học tập và bắt đầu tạo dựng thói quen tốt.[6]

Ngày ShipIt

Atlassian, công ty phần mềm của Úc, là một ví dụ điển hình cho những gì tôi phân tích ở trên.7 Hằng quý, công ty chọn ra một ngày để mọi thành viên trong công ty theo đuổi ý tưởng tự chọn. Họ được yêu cầu trình bày kết quả sau 24 giờ, nên ngày này được

gọi là Ngày ShipIt (ngày giao sản phẩm). (Tên gốc thực ra là ngày FedEx, nhưng công ty FedEx Corp lại tỏ ra lo ngại về tên gọi này). Một số công ty như Facebook và Spotify cũng tổ chức sự kiện nội bộ tương tự, gọi là Ngày hackathon8. Về cơ bản, chúng đều giống nhau. Hoạt động kinh doanh của công ty được tạm dừng trong một ngày – một số người thậm chí còn ở lại văn phòng suốt đêm – và mọi người cùng học tập.

Vào Ngày ShipIt hay Ngày hackathon, bạn có thể làm bất cứ dự án nào, miễn đó không phải là công việc hằng ngày của bạn.9 Bạn có thể làm một mình, hoặc kết hợp với đồng nghiệp thành một nhóm. Ngày hackathon có thể rất lộn xộn, thoải mái, nhưng mọi người lại làm việc hiệu quả hơn so với khi làm theo kế hoạch.10 Ở Atlassian, có một "nhà tổ chức ngày ShipIt" chuyên chuẩn bị các cuộc họp để quyết định ý tưởng nào sẽ được triển khai.11 Còn Facebook có nhóm Ý tưởng Hackathon, chuyên tập hợp các ý tưởng của mọi người trong một tuần để thực hiện hackathon (các lập trình viên cùng những người liên quan trong ngành phát triển phần mềm như nhà thiết kế đồ họa, thiết kế giao diện, quản lý dự án sẽ hợp tác với nhau trong thời gian ngắn để hoàn thành một dự án phần mềm), từ đó tổ chức ra các nhóm phục vụ cho dự án.

Bao lâu nên tổ chức một lần?

Atlassian tổ chức ngày ShipIt ba tháng một lần. Còn ở Facebook, mỗi sáu tuần lại có một sự kiện hackathon. Nếu tổ chức thường xuyên hơn sẽ ảnh hưởng đến công việc và các dự án bình thường của mọi người, còn nếu thưa hơn thì mọi người sẽ sốt ruột chờ đến lần tiếp theo. Theo tôi, với hầu hết các tổ chức, tần suất tối ưu nằm trong khoảng từ một đến ba tháng một lần.

Theo các nhân viên ở Atlassian, ngày ShipIt hiệu quả vì nó khuyến khích tính sáng tạo, giúp giải quyết các vấn đề trong thực tế và rất vui.12 Nhân viên Facebook và Spotify dường như cũng nhất trí rằng ngày hackathon đem lại môi trường làm việc tập trung và cởi mở hơn. Hackathon liên quan không chỉ đến các kỹ sư phát triển phần mềm mà cả các chuyên gia thiết kế, marketing… Cuối cùng, "ngày học tập đồng bộ" này còn giúp mọi người kết nối với nhau nhiều hơn, tự tổ chức công việc tốt hơn, mối quan hệ giữa các thành viên trong công ty cũng chặt chẽ hơn.

Ngày ShipIt và Ngày hackathon tạo nên động lực đồng cấp khiến các nhân viên khó có thể lấy lý do "quá bận" – lý do các nhân viên Google thường đưa ra.13 Thứ hai, yêu cầu phải có sản phẩm trong vòng 24 giờ khiến mọi người không thể quá tự do trong ngày học

tập. Thứ ba, phần thưởng cho ý tưởng xuất sắc nhất như một hình thức công nhận của các đồng nghiệp sẽ giúp tạo ra giá trị danh dự và trí tuệ. Thứ tư và cũng là cuối cùng, khi ý tưởng của ai đó được chuyển hóa thành sản phẩm mới, rõ ràng là điều này sẽ thỏa mãn mong muốn có địa vị của người nghĩ ra nó. (Và lúc đó, nhân viên sẽ ít dùng ngày học tập để chơi Quake hoặc Halo hơn).

Chúng ta nên thử nghiệm hay ra sản phẩm?

Mọi người đều biết không phải mọi nghiên cứu đều mang lại sản phẩm. (Nếu không, con người chỉ cần lên kế hoạch sản xuất vắc-xin phòng bệnh sốt rét hoặc HIV là được). Vì vậy, không nhất thiết đến cuối Ngày hackathon phải có ý tưởng thành công. Mục tiêu của ngày này là học tập chứ không phải là tạo ra sản phẩm. Nếu nhóm đưa ra được ý tưởng khả thi thì tốt, nhưng nếu họ thất bại hay đi nhầm hướng thì cũng chẳng sao cả.

Huy động vốn cộng đồng nội bộ

Hồi tôi còn làm Giám đốc Công nghệ Thông tin ở công ty cũ, ban giám đốc luôn thấy có trách nhiệm phải tập hợp các ý tưởng sáng tạo của nhân viên. Chúng tôi lập ra ban sáng tạo với thành viên là đại diện các phòng ban, bộ phận khác nhau, có nhiệm vụ chọn ra một ý tưởng để đầu tư dưới hình thức một công ty.

Nhưng chúng tôi đã không thành công.

Mọi người nộp quá nhiều ý tưởng khiến chúng tôi không giải quyết nổi. Nhiều người cảm thấy bị phủ nhận vì ban sáng tạo không chọn ý tưởng của họ. Tác động của việc này trái ngược với những gì chúng tôi đã định: Thay vì có thêm nhiều ý tưởng hay, những ý tưởng mới ngày càng cạn kiệt!

Một vài công ty phát hiện ra rằng nên để nhân viên tự chọn ý tưởng sáng tạo thì tốt hơn. Họ đưa sự kiện hackathon tiến một bước xa hơn, biến nó thành thị trường cổ phiếu sáng tạo, bằng cách cung cấp cho mỗi nhân viên một số tiền (ảo) để họ đầu tư vào ý tưởng họ muốn. Nhân viên nào cũng được đưa ý tưởng lên thị trường, nhưng muốn được đầu tư thì họ phải thuyết phục các đồng nghiệp. Với cách làm này, công ty không cần ban sáng tạo vì nhân viên, giống như một nhóm, tự quyết định với nhau ý tưởng nào có cơ hội thành công nhất, đem lại lợi nhuận cao nhất cho nhà đầu tư. Về cơ bản, hệ thống này đem lại kết quả giống như hoạt động gọi vốn cộng đồng phiên bản nội bộ công ty.[14] Nó hiệu quả vì nhiệm vụ của ban quản trị không phải là chọn ra ý tưởng

tốt nhất mà là tạo điều kiện thuận lợi để ý tưởng tốt nhất có thể ra đời.

Tuy nhiên, xây dựng thị trường cổ phiếu ý tưởng của nhân viên vẫn chưa đủ để công ty có thể tồn tại trong thị trường toàn cầu đang thay đổi không ngừng. Các công ty không thể phó mặc việc phát triển sản phẩm chiến lược và tự tổ chức cho nhân viên. Chính vì vậy, Google đã thay thế mô hình tự do thử nghiệm ở Google Lab bằng chương trình Google X có trọng điểm và đột phá hơn.15 Việc theo đuổi các cơ hội chiến lược dài hạn từ trên xuống không phải lúc nào cũng mâu thuẫn với việc phát triển các ý tưởng ngắn hạn hình thành từ dưới lên. Có lẽ bạn cần áp dụng cả hai. Bạn không thể đánh cược tương lai công ty vào bất cứ ý tưởng nào nhân viên nghĩ ra từ những thử nghiệm vui vẻ của họ.16 Nhưng công ty của bạn cũng hoàn toàn không có tương lai nếu không tạo được động lực cho nhân viên tự phát triển, tự thúc đẩy và tự đưa ra những ý tưởng sáng tạo.[17]

Nhiệm vụ của ban quản trị không phải là chọn ra ý tưởng tốt nhất mà là tạo điều kiện thuận lợi để ý tưởng tốt nhất có thể ra đời.

Mọi hành trình khám phá đều có nhiều con đường khác nhau để đi đến đích. Khi ngày học tập hoặc chính sách 20% thời gian không đạt hiệu quả, bạn có thể sẽ muốn thử chuyển sang thực hiện Ngày ShipIt, Ngày hackathon hay chương trình riêng biệt, bí mật hơn như Google X. Việc tạo ra thị trường ý tưởng, với sự hỗ trợ của hoạt động gọi vốn cộng đồng nội bộ, có thể là một phương pháp tiếp cận bổ sung cho các sáng kiến đột phá mà ban quản trị công ty đang quan tâm. Tất cả các cách trên đều hữu ích cho việc tự học của mọi người. Chúng thôi thúc những động lực bên trong như quyền tự chủ, tự trị và có mục đích cũng như mong muốn kết nối xã hội và có địa vị. Con người luôn thích làm những điều mà họ nghĩ là phục vụ cho một mục tiêu quan trọng. Đồng thời, họ còn quan sát xem đồng nghiệp đang làm gì, tại sao họ lại làm như vậy. Không có gì đáng được tưởng thưởng hơn việc làm ra một sản phẩm thú vị chỉ trong vòng 24 giờ, chỉ kém việc biến nó thành sản phẩm thương mại thật nhờ hệ thống gọi vốn cộng đồng nội bộ của công ty mà thôi.

Một số chuyên gia cho rằng bạn sẽ khai thác được tối đa tiềm năng của nhân viên khi coi mỗi người là một doanh nhân.18 Chỉ cần cho họ một chút thời gian để làm những gì họ mơ ước, tạo điều kiện để họ nhận được sự ủng hộ từ đồng nghiệp để có tiền thực hiện dự án, bạn sẽ giúp các nhân viên gắn kết với nhau hơn, công ty sẽ sáng tạo hơn. Chẳng có ban sáng tạo nào trên thế giới làm

được như vậy.

Bạn sẽ khai thác được tiềm năng tốt nhất của nhân viên khi bạn coi mỗi người là một doanh nhân.

Tự học hỏi

Tự học hỏi rất khác với đào tạo. Đào tạo là hướng dẫn nhân viên xử lý một loạt các công việc nhất định. Tự học là nhân viên tự tìm cách giải quyết những vấn đề phức tạp phát sinh trong môi trường của họ. Tự học là cách tối ưu để con người thử nghiệm, khám phá những vùng đất mới.19 Vì vậy, tôi thích dùng từ Ngày khám phá hơn. Mục đích là để nhân viên học được nhiều nhất có thể thông qua việc nghĩ ra và khám phá những ý tưởng mới. Các chuyên gia đều cho rằng mục tiêu của sự kiện hackathon hay các hình thức ngày khám phá khác là thử nghiệm ý tưởng chứ không phải đưa ra sản phẩm.[20] Các tổ chức phải học cách thử nghiệm đều đặn, vì tổ chức nào học được nhanh nhất sẽ có cơ hội cao nhất sống sót trên thị trường.

Mục tiêu của đào tạo là giảm thiểu sự khác biệt, khiến một nhóm người thực hiện công việc theo cùng một cách. Mục tiêu của việc tự học thì ngược lại. Tự học làm tăng khả năng xử lý tình huống theo các cách khác nhau tùy theo từng cá nhân, nên tự học làm tăng tính đa dạng.

Patrick Hoverstadt, The Fractal Organization (tạm dịch: Tổ chức phân dạng)[21]

Ngày học tập có phải chỉ dành cho giới phát triển phần mềm?

Hoàn toàn không. Ai cũng có thể khám phá ý tưởng mới, và tạo ra sản phẩm thú vị.[22] Thêm một lý do nữa khiến tôi thích tên Ngày khám phá hơn là Ngày hack- athon hay Ngày ShipIt. Những người không làm ở bộ phận phát triển thường quen thuộc với từ "khám phá" hơn. Ngoài ra, sáng tạo không chỉ là cải tiến sản phẩm mà còn là tìm ra cách làm mới hoàn toàn trong ngành marketing, nhân sự, luật, vận hành hay quản trị.[23] Mọi nhân viên cho dù làm ở bộ phận nào cũng có thể đóng vai người khám phá!

Khám phá còn có nghĩa là tìm ra chân trời mới, ý tưởng mới trong lĩnh vực công việc của người khác. Hãng phim hoạt hình nổi tiếng Pixar đã đào tạo mọi nhân viên, kể cả kế toán, cách vẽ vì theo họ, học vẽ tức là học cách quan sát – một phẩm chất có ích cho tất cả mọi người.[24]

Công ty Semco của Brazil đào tạo mọi nhân viên môn kế toán cơ bản vì ai cũng cần hiểu về tài chính.[25] Lưu ý rằng điểm chính ở đây không phải là bạn nên học vẽ hay học cách cân đối tài khoản (tình cờ là tôi tự học cả hai), ý tôi là mọi nhân viên trong công ty đều nên học để khám phá, mở rộng chân trời của bản thân.

Ngày ShipIt đầu tiên

"Chúng tôi thử áp dụng ngày ShipIt đầu tiên ở công ty với tám nhân viên. Yêu cầu phải có sản phẩm trong vòng 24 giờ đã trở thành động lực rất lớn. Ai cũng tràn đầy năng lượng. Tập trung vào một chủ đề trong cả ngày là trải nghiệm rất đặc biệt, và ai cũng có cảm giác hài lòng khi làm ra sản phẩm chỉ sau 24 giờ.

Việc tập trung trong cả ngày khá khó khăn với một số người (cũng dễ hiểu thôi, có người còn phải đón con chẳng hạn), ngoài ra, người tổ chức còn phải chuẩn bị rất nhiều (cả vật chất lẫn ý tưởng) để sự kiện mới diễn ra suôn sẻ. Nhưng chúng tôi vẫn hào hứng tận hưởng, và chắc chắn sẽ còn tiếp tục tổ chức ngày ShipIt đều đặn trong tương lai!"

Anthony Claverie, Pháp

Ngày luân chuyển

"Tôi muốn chia sẻ một hình thức khác của Ngày khám phá mà tôi gọi là 'Ngày luân chuyển'. Nó không có gì đặc biệt, nhưng thực sự thú vị. Tác giả của nó là ban nghiên cứu 'phương pháp luận, khả năng kết hợp và kiến trúc' thuộc Ủy ban châu Âu. Ban này có năm nhóm nhỏ, mỗi nhóm có từ ba đến năm thành viên, làm việc trong các lĩnh vực khác nhau.

Mỗi tháng một lần, một thành viên của nhóm sẽ dành nguyên một ngày làm việc tại nhóm khác. Nhóm tiếp đón phải đưa ra nhiệm vụ, và đến cuối Ngày luân chuyển, cả nhóm và thành viên khách đều phải viết một báo cáo ngắn về những gì họ đã làm và đã học được…"

Ivo Velitchkov, Bỉ

Bắt đầu như thế nào

Giờ là lúc bạn bắt tay vào tự học bằng cách thực hành.

1. Đọc thêm về Ngày khám phá (Ngày ShipIt, hackathon, chính sách 20% thời gian) trong tài liệu tham khảo.

2. Tổ chức Ngày khám phá trong nội bộ nhóm bạn đang làm việc trong một tuần hoặc cuối tuần.

3. Dùng kết quả thử nghiệm để thuyết phục các nhóm khác cùng tổ chức thêm một ngày khám phá nữa.

4. Xem xét việc thành lập thị trường cổ phiếu ý tưởng, nơi mọi người có thể đầu tư vào ý tưởng của người khác và có thể nhận được tiền khi tham gia hỗ trợ một dự án sáng tạo thành công.

Các mẹo nhỏ và biến thể

Không nên biến Ngày khám phá thành hoạt động bắt buộc! Khám phá là phải vui vẻ. Bạn sẽ không vui nổi nếu phải làm việc với những người gượng ép.
Vài tuần trước Ngày khám phá, cần thông báo rõ ràng cho mọi thành viên của tổ chức rằng những người tham gia sẽ không làm việc như thường ngày trong 24 giờ.
Không nên để mọi người làm việc quá sức trong Ngày khám phá! Hãy thuyết phục họ nghỉ giải lao, uống nước, ăn đồ ăn lành mạnh, thực hiện vài động tác thư giãn.
Mọi người rất dễ bị ý tưởng lôi cuốn đi xa, nhưng họ chỉ có 24 giờ. Hãy đảm bảo kỳ vọng của mọi người có tính thực tế.
Nhắc mọi người nhớ hackathon không chỉ là làm ra sản phẩm mới. "Hack" (phá bỏ) văn phòng, "hack" văn hóa, "hack" chu trình, quy trình làm việc thì sao?
Chúng tôi khuyến trương Ngày khám phá bằng các poster đặc biệt treo khắp văn phòng từ vài tuần trước khi sự kiện diễn ra.
Nhiều sự kiện hackathon thực sự chỉ diễn ra trong 24 giờ, tức là mọi người đều làm việc suốt ngày đêm! Hãy chuẩn bị đầy đủ những thứ cần thiết.
Một số người cảm thấy có lỗi khi không đạt được kết quả trong Ngày khám phá. Hãy xóa bỏ cảm giác ấy bằng cách mời cả lãnh đạo tham gia.
Thời gian thú vị nhất trong ngày là khi mọi người chia sẻ ngắn gọn kiến thức họ đã học được trên máy chiếu. Tất cả những người trình bày đều được hoan hô nhiệt liệt.
Trước sự kiện, mọi người sẽ đưa ra ý tưởng và thử nghiệm trên tấm bảng của dự án để tìm người hợp tác.
Trước sự kiện, chúng tôi đưa ra một số tiêu chí về thành công, như mức độ tham gia, số ý tưởng mới, mức độ hạnh phúc trung bình.
Xem thêm tại m30.me/exploration-days và m30.me/internal-crowfunding
Một tuần trước khi diễn ra sự kiện, chúng tôi yêu cầu mọi người quảng bá ý tưởng của họ.

6

Phường hội kinh doanh và những buổi gặp toàn công ty

Chia sẻ kiến thức, công cụ và phương pháp thực hành

Mỗi ý tưởng đều là thành tựu của sự hợp tác.

Robert Frost, Thi sĩ Mỹ (1874-1963)

Nhiều tổ chức cần cân bằng giữa thực tiễn, quy trình và công cụ của nhóm, phòng ban khác nhau. Đồng thời, mọi người cần chia sẻ kiến thức, trau dồi kiến thức nghề nghiệp bằng cách trao đổi với nhau bất chấp các giới hạn truyền thống. Đây chính là mục tiêu, vai trò của các phường hội kinh doanh.

Quảng trường Grand-Place ở Brussels, Bỉ, có mặt tiền đẹp tuyệt vời. Trước đây, chúng là hình ảnh đại diện cho các phường hội Brussels với nghề thủ công tinh xảo nhất nước. Hiện nay, đây là nơi chuyên bán sô-cô-la Bỉ đắt tiền cho những khách du lịch ngây thơ – những người không biết các nhà sản xuất sô-cô-la ngon thật sự lại ở Grand Sablon, một địa danh khác ở cùng thành phố.

Các phường hội thời Trung cổ

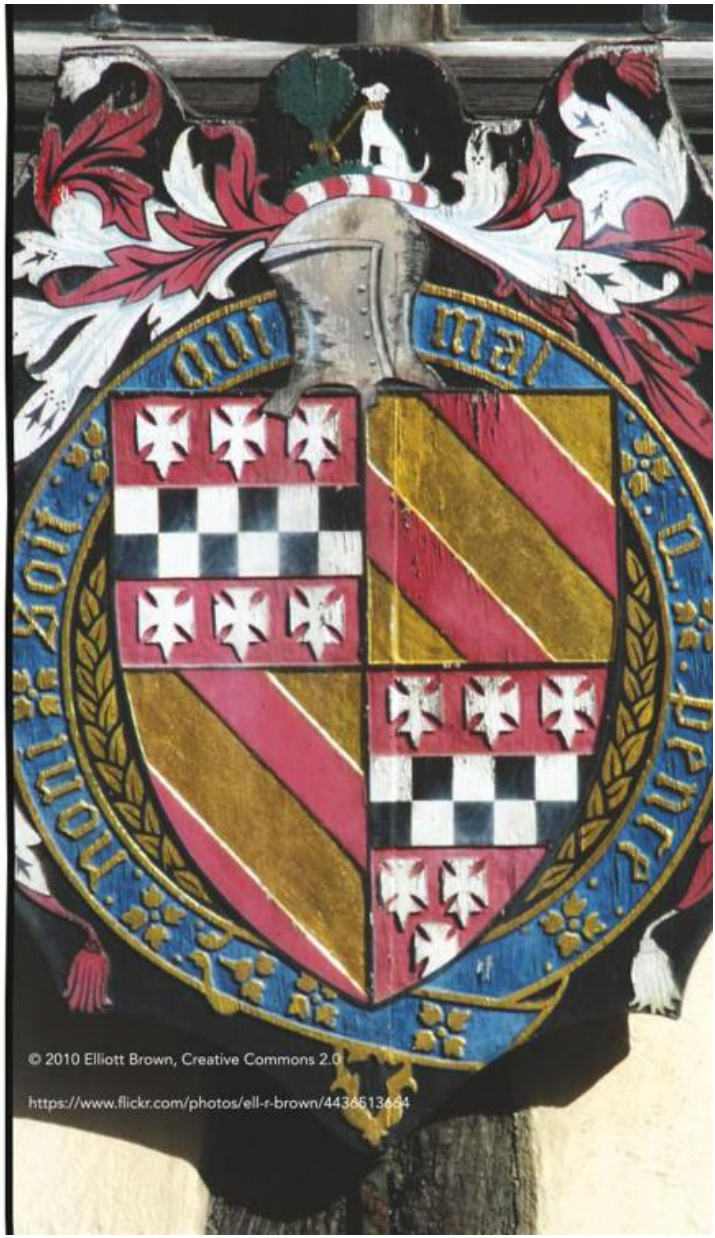
Thời Trung cổ, những người lao động lành nghề được gọi là thợ thủ công và thường tự đứng ra thành lập phường hội. Trong suốt vài thế kỷ, phường hội chỉ tập trung vào một số nghề như dệt thảm, chạm khắc, xây dựng… Một số phường hội rất chặt chẽ, họ đưa ra quy định làm ăn cho các thành viên trên cả nước. Một số lại thoải mái hơn, sự can thiệp của họ chỉ diễn ra trong phạm vi

thành phố. Ngoài ra, họ còn thiết lập các quy trình và cách hành xử chuẩn mực cho bất cứ ai muốn hành nghề.

Phường hội là mạng lưới đem lại nguồn vốn xã hội có lợi bằng cách duy trì các chuẩn mực chung, trừng phạt người vi phạm chúng, truyền đạt thông tin hiệu quả và tổ chức hành động tập thể thành công.

Ogilvie, "Guilds, Efficiency, and Social Capital" (tạm dịch: Phường hội, hiệu quả và vốn xã hội)[1]

Không may là khi có sự can thiệp của chính trị, việc duy trì quyền lực và kiếm tiền lại trở nên quan trọng hơn việc chia sẻ thông tin và dạy nghề. Với sự hỗ trợ của chính phủ, các phường hội tỏ ra ngày càng kém hiệu quả trong sáng tạo, cải tiến. Đây là ví dụ kinh điển về việc cách thức quản trị đã làm hỏng một sáng kiến về bản chất là có giá trị, nhưng dễ bị lạm dụng.

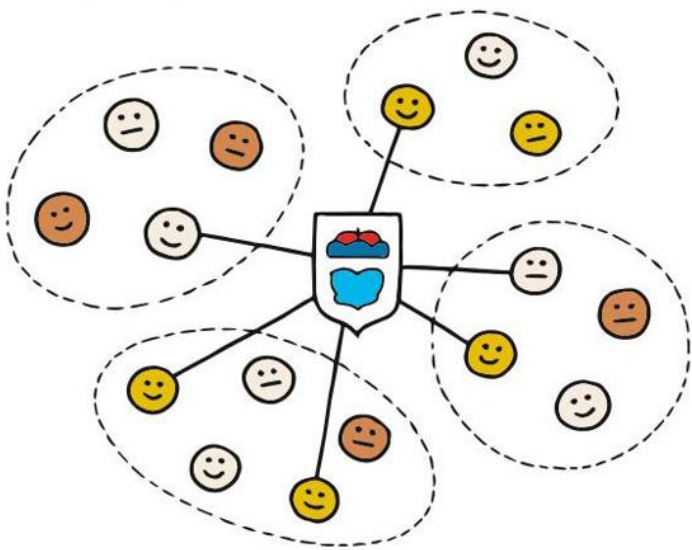


Cộng đồng hành nghề

May sao, những ý tưởng hay rất khó bị quên lãng. Ngày nay, đôi khi các thợ thủ công trong doanh nghiệp cũng tự tổ chức thành phường hội kiểu hiện đại, được gọi là cộng đồng hành nghề (Community of Practice – COP)[2]. COP là một nhóm người lao động hoạt động trong cùng lĩnh vực hoặc có mối quan tâm chung, đam mê chung nhất định. Họ có thể tập hợp nhau lại dựa trên vai trò, công nghệ hoặc lợi ích chung.[3] Vì COP thường không chính thức,

tự phát, tự nguyện nên ai đã tham gia thì thường rất đam mê với công việc.[4] Thực tế này cũng tương đồng với "cộng đồng đam mê" (moon shot), theo cách gọi của Gary Hamel[5].

Mục đích của COP là để người tham gia có thể học hỏi và chia sẻ ý tưởng, ghi lại các bài học, chuẩn hóa cách thức làm việc, chào đón thành viên mới, cung cấp lời khuyên, khám phá công nghệ mới, thậm chí có thể áp dụng một vài hình thức quản lý. Một COP có thể gồm nhiều nhóm, hoặc liên quan đến nhiều sản phẩm, nhiều đơn vị kinh doanh hay các hình thức tổ chức khác. Như vậy, nó còn đẩy mạnh sự phát triển của mạng lưới xã hội. Đôi khi, COP chỉ tồn tại trong quãng đời của một dự án (lớn). Cũng có thể COP sẽ tiếp tục được duy trì chừng nào các thành viên còn đam mê công việc ràng buộc họ.



Cộng đồng hành nghề là nhóm người có công việc phụ thuộc lẫn nhau, ràng buộc nhau thành một tập thể có chung kiến thức, đặc điểm… Khi mọi người làm việc theo cách này, những rào cản và ranh giới giữa các cá nhân, cũng như những gì họ làm sẽ trở nên mờ nhạt hay không còn thích hợp, bởi nỗ lực chung đã kéo họ lại gần nhau.

Seely Brown, "Complexity and Innovation" (tạm dịch: Phức tạp và sáng tạo)[6]

Cộng đồng hành nghề là hình thức tổ chức độc đáo với ba thành tố cơ bản: lĩnh vực kiến thức với các vấn đề cần nghiên cứu; cộng đồng người quan tâm đến lĩnh vực kiến thức nói trên; và cách thức thực hành chung mà mọi người cùng đưa ra sao cho hiệu quả.

Etienne Wenger, Communities of Practice (tạm dịch: Cộng đồng hành nghề)7

Trong những bối cảnh khác nhau sẽ có những tên gọi khác nhau được sử dụng để gọi cộng đồng hành nghề, chẳng hạn như cộng đồng học tập, câu lạc bộ công nghệ, trung tâm ưu tú, cộng đồng cải tiến, hiệp hội nghề nghiệp hoặc đơn giản hơn là nhóm người dùng. Ở công ty cung cấp nhạc trực tuyến Thụy Điển Spotify, COP được gọi là phường hội.8 Tôi thích tên gọi này nhất vì nó gợi lên cảm giác thân thuộc về một nghề thủ công hàng trăm năm tuổi. Chính xác hơn, chúng ta có thể gọi là phường hội kinh doanh để phân biệt với các hiệp hội nghề nghiệp lớn hơn hay các nhóm người dùng thường có thành viên trải rộng trên nhiều vùng địa lý chứ không chỉ trong các tổ chức. Nhưng dù được gọi là gì thì phường hội kinh doanh vẫn phải có ba đặc điểm. Họ theo đuổi một lĩnh vực kiến thức, có một cộng đồng thành viên nhiệt tình và một hệ thống các công cụ thực hành.

Phường hội kinh doanh theo đuổi một lĩnh vực kiến thức, có một cộng đồng thành viên nhiệt tình và một hệ thống các công cụ thực hành.

Mặc dù về cơ bản, phường hội được lập ra nhằm mục đích học hỏi thông qua hợp tác, nhưng vai trò của chúng có thể mở rộng trên nhiều lĩnh vực khác. Ví dụ, một khía cạnh rất thú vị của phường hội kinh doanh là người lao động có ảnh hưởng nhiều hơn lên sản phẩm, dịch vụ, chiến lược kinh doanh của tổ chức, tương tự như các phường hội thủ công từng ảnh hưởng lên chính sách, luật pháp của thành phố mà họ hoạt động.

Thông qua phường hội kinh doanh, nhân viên có thể tác động lên cách làm việc của họ trong công ty cũng như cách thức công ty cung cấp dịch vụ cho khách hàng.

Piotr Anioła, "Guilds@BlStream"9

Khi phường hội có vai trò chính thức (được ban quản trị công ty công nhận), quan trọng là phải hiểu được cách giải quyết xung đột lợi ích giữa các cá nhân, phường hội và ban quản trị tổ chức. Ví dụ, vận động viên thể dục dụng cụ (chuyên nghiệp) Jeffrey Wammes, ban đầu không được Liên đoàn Thể dục Dụng cụ Quốc gia (phường hội) chọn đại diện cho Hà Lan dự Olympic London 2012. Nhưng anh không đồng ý với quyết định này và kiện ra tòa (ban quản trị). Ở tòa, thẩm phán đã phán quyết cho Wammes thắng kiện, và Liên đoàn Thể dục Dụng cụ phải xem xét lại quy trình tuyển chọn.

Xung đột tương tự có thể xảy ra ở mọi tổ chức. Ví dụ, một số người muốn giao sản phẩm vào một ngày nhất định, nhưng phường hội lại tìm mọi cách ngăn cản vì sản phẩm chưa thỏa mãn một số tiêu chí nhất định về chất lượng. Khi đó, ban quản trị công ty phải làm rõ cho mọi người biết ai là người ra quyết định nào, đồng thời đóng vai trò phán quyết khi cùng một quy định nhưng mỗi người lại diễn giải nó theo một cách khác nhau.

Chính phủ (hay ban giám đốc công ty) sẽ là đơn vị quyết định đâu là phạm vi mà phường hội được quản lý bằng quy định riêng, đồng thời phải tôn trọng giới hạn đặt ra. Điều thú vị trong ví dụ trên là thẩm phán không chỉ bác bỏ quyết định của Liên đoàn Thể dục Dụng cụ và thỏa mãn mong muốn của Jeffrey Wammes mà ông còn kết luận rằng quyết định của Liên đoàn là không đúng và yêu cầu hai bên thỏa thuận lại. Tương tự, ở các công ty, ban giám đốc có thể buộc các cá nhân và phường hội thảo luận lại với nhau mà không ra quyết định hộ bên nào.

Các buổi gặp mặt toàn tổ chức

Vì một số mục đích, việc lập ra phường hội kinh doanh có vẻ mất rất nhiều công sức mà không đem lại lợi ích nào đáng kể.

Đôi khi, bạn chỉ cần ra quyết định thật nhanh với tư cách là một nhóm hoặc chỉ cần cập nhật vắn tắt tin tức mới nhất trong cộng đồng sáng tạo mà bạn tham gia. Khi đó, bạn sẽ cần có các buổi gặp mặt toàn tổ chức.

Tôi còn nhớ những buổi họp ăn trưa ở công ty cũ, một trong những quy định của ban giám đốc mà nhân viên e sợ nhất. Hằng quý, mọi người lại có một giờ ăn trưa tập trung với pizza và khoai

tây rán. Một vài trưởng phòng sẽ được bố trí ngồi cạnh máy tính và máy chiếu, trình chiếu những slide Power Point với đầy các gạch đầu dòng trước 200 cặp mắt thẫn thờ. Tôi không hề nhớ có ai từng nói: "Tuyệt! Tôi ước gì tuần trước chúng ta cũng được họp thế này".

Khác với các cuộc họp tổ chức truyền thống, cuộc gặp mặt toàn công ty, các đồng nghiệp cung cấp thông tin cho nhau và cùng ra quyết định, chứ không phải cấp trên thông báo cho cấp dưới quyết định mà cấp dưới không được phép tham gia.10 Về cơ bản, bạn sẽ có một cuộc gặp mặt toàn công ty nếu có sự tham gia của các thành viên và ai cũng đóng góp thảo luận. Đấy là việc dễ. Cái khó là làm cho buổi gặp mặt thực sự đạt hiệu quả và mọi người sẽ nói: "Tuyệt! Chúng ta nên gặp mặtthường xuyên hơn".

Bạn có thể khiến buổi gặp mặt thành công hơn bằng nhiều cách khác nhau: có chủ tọa hoặc lãnh đạo cuộc họp luân phiên; lập ra lịch trình họp đều đặn với tần suất mọi người mong muốn; gây bất ngờ hoặc tổ chức hoạt động vui vẻ (ví dụ, mời người thuyết trình từ Hà Lan hoặc có sự kiện chào mừng nho nhỏ); thông tin đầy đủ cho những người không có điều kiện tham dự; không dùng máy chiếu và PowerPoint; hay không tổ chức họp trong phòng họp hoặc phòng ăn trưa nhàm chán.

Nếu tổ chức tốt các buổi gặp mặt toàn tổ chức, bạn có thể sẽ không bao giờ cần đến các cuộc họp ăn trưa truyền thống nữa vì mọi người đều biết thông tin về quyết định mà họ cùng đưa ra. Ưu điểm của phương thức họp này là giúp các phòng ban trao đổi thông tin tốt hơn, giảm thiểu quản lý ở cấp vi mô, xóa bỏ được ranh giới giữa các nhóm và phòng ban.[11]

Và khi cuộc gặp mặt toàn công ty không chính thức này tập trung vào một chủ đề hay một lĩnh vực cụ thể như thiết kế sản phẩm, tập hợp yêu cầu của người dùng, viết tài liệu kỹ thuật hay phương pháp thuyết trình thì chính bạn là người đang đặt nền móng khởi đầu cho một phường hội hoàn chỉnh trong tương lai. Bạn sẽ được chia sẻ kiến thức và lời khuyên, giúp nhau giải quyết khó khăn, thảo luận nhu cầu và mong muốn, xây dựng các công cụ, tiêu chuẩn, tài liệu mới trước khi bạn nhận ra điều đó.[12]

Các buổi gặp mặt chính là những cuộc họp toàn thể để đưa ra những quyết định nhanh giữa các đồng nghiệp.

Hội

Bất cứ ai cũng có thể khởi động một buổi gặp mặt tập thể hoặc lập ra một phường hội. Trong công việc hằng ngày, bạn quan tâm đến vấn đề gì nhất? Chủ đề, cách thức hay công nghệ nào khiến bạn đam mê? Liệu nhóm đồng nghiệp hợp tác với nhau nhiều hơn thì có lợi gì không? Bạn hãy bước lên, tập hợp những người có cùng tư duy trong tổ chức thành một nhóm có chung đam mê.

Bạn có thể thực hiện các cuộc tập hợp toàn công ty hoặc bắt đầu phường hội kinh doanh từ một nhóm nhỏ những người nhiệt tình, tập trung với nhau quanh một chủ đề nhất định. Các bạn sẽ nhanh chóng chuyển sang thảo luận trên mạng, viết wiki, họp ăn trưa, họp ngoài công ty hay bất cứ hình thức nào khác giúp mọi người từ nhiều nhóm, nhiều phòng ban phối hợp với nhau.[13]

Khi khởi xướng hoạt động cộng tác với đồng nghiệp, bạn sẽ hình thành các hội của riêng mình.14 Đó là một kết quả tốt. Hội của bạn có thể đưa ra cách làm việc phù hợp cũng như quy tắc hành xử chuyên nghiệp. Hội cho phép các thành viên thuộc nhiều nhóm, nhiều dự án khác nhau xác định được mức độ tự quản phù hợp, mà không cần nhà lãnh đạo phải can thiệp sâu. Tuy nhiên, lãnh đạo vẫn đóng vai trò nhất định. Nhiều người làm công việc sáng tạo đang phải đấu tranh với danh sách dài các nhiệm vụ phải làm, lịch trình kín mít và thời hạn nghiêm ngặt. Họ khó có thể tham gia những cộng đồng chú trọng học hỏi trong dài hạn chứ không quan tâm đến kết quả ngắn hạn. Lãnh đạo phải giúp nhân viên tham gia dễ dàng hơn bằng cách cho họ khoảng thời gian riêng và các nguồn lực khác để phục vụ cho các buổi gặp mặt trong công ty hoặc phường hội kinh doanh.

Lời khuyên cuối cùng tôi dành cho những người muốn tổ chức các cuộc gặp mặt trong công ty hoặc phường hội kinh doanh là: Đừng để tình hình chính trị hay tham nhũng xuất hiện trên hành trình đạt đến mục đích thật sự của bạn. Xây dựng bộ quy tắc hành xử hoặc thậm chí là nội quy sẽ giúp bạn ngăn chặn những hành vi tiêu cực gây ảnh hưởng đến phường hội. Bạn hẳn sẽ không muốn phường hội của mình scó kết cục như các phường hội thủ công thời xưa, chỉ còn lại bề ngoài hoành tráng phản ánh hào quang một thuở.

Lãnh đạo phải giúp nhân viên tham gia dễ dàng hơn bằng cách cho họ khoảng thời gian riêng và các nguồn lực khác để phục vụ cho các buổi gặp mặt trong công ty hoặc tham gia các phường hội kinh doanh.

Nhóm lợi ích đặc biệt

"Tôi từng là thành viên ban lãnh đạo của một tổ chức Nghiên cứu và Phát triển, chúng tôi thường xuyên thảo luận về cách khuyến khích nhân viên giữa các bộ phận phối hợp tốt hơn. Lúc đó, có một giám đốc dự án lâu năm với tư duy linh hoạt đã tự tổ chức các cuộc họp ngắn với những giám đốc dự án khác để bàn bạc về các vấn đề chung đáng lo ngại, cách thức làm việc tốt và truyền đạt thông tin nói chung. Nhóm lãnh đạo đã nói chuyện với cô ấy, và tất cả chúng tôi bất ngờ phát hiện ra rằng những cuộc tụ họp không chính thức của cô chính là cách tuyệt vời để giải quyết bài toán giúp nhân viên phối hợp với nhau mà chúng tôi lo ngại trước đó.

Suy nghĩ này dẫn chúng tôi tới việc tổ chức nhóm lợi ích đặc biệt. Rõ ràng, khi mời mọi người tham gia nhóm này, chúng tôi phải thảo luận về việc tiền làm thêm giờ, trang thiết bị tăng lên, chưa kể chi phí đi lại đến những dự án ở xa. Nhưng chúng tôi đã đi đến thống nhất và bật đèn xanh cho việc thành lập nhóm. Càng ngày, nhóm lợi ích đặc biệt càng chứng tỏ được nhiều ưu điểm. Phản hồi từ nhân viên trong tổ chức cho thấy nhóm lợi ích đặc biệt được họ đánh giá cao và đem lại giá trị rõ rệt."

Juhani Lind, Phần Lan

Ngày Khởi động Hội nhóm

"Comsysto là một công ty tư vấn tăng trưởng nhanh với nhiều nhóm nhân viên làm việc rải rác khắp Munich. Để tăng cường phối hợp, chia sẻ kiến thức và cảm giác kết nối giữa các thành viên, chúng tôi quyết định tổ chức một phường hội theo kiểu riêng.

Chúng tôi bắt đầu bằng một ngày khởi động. Chủ đề, mục tiêu và thành viên chưa được xác định ngay vào đầu ngày, nhưng ý kiến của tất cả mọi người đều ảnh hưởng đến việc thành lập phường hội. Chúng tôi đưa ra vài yêu cầu. Ví dụ, đến cuối ngày khởi động, mỗi phường hội phải có khế ước, có một số thành viên tối thiểu theo quy định và cam kết tổ chức ngày họp định kỳ mỗi quý. Ngày khởi động bắt đầu bằng việc để mọi người chọn một hoặc vài chủ đề, sau đó, tập trung lại quanh chủ đề họ yêu thích, thảo luận trong một khoảng thời gian. Cuối cùng, họ thành lập được phường hội, xác định mục tiêu chung, ký kết khế ước giữa các thành viên để thể hiện cam kết.

Hiện chúng tôi đang hỗ trợ các phường hội hoạt động bằng Google+ và một số nền tảng giao tiếp khác để họ có thể trao đổi thông tin không nhất thiết qua các cuộc họp. Vài tháng sau khi thành lập phường hội, chúng tôi nhận thấy sự phối hợp, chia sẻ kiến thức, phát triển nhóm, sáng tạo đều tốt hơn, và mọi người đều hạnh phúc hơn!"

Florian Hoffmann, Đức

Bắt đầu như thế nào

Sau khi biết phường hội kinh doanh và gặp mặt trong công ty có mục đích gì, bạn có thể bắt đầu áp dụng các gợi ý sau.

1. Bạn đam mê nhất điều gì (công nghệ, chuyên ngành, vai trò)? Hoặc bạn thấy cần cân bằng lại lĩnh vực nào nhất trong tổ chức?

2. Những người khác trong tổ chức quan tâm đến điều gì và liệu họ có sẵn sàng tham gia cùng bạn không?

3. Gửi cho họ đọc chương này. Tổ chức một cuộc gặp mặt công ty đầu tiên và thảo luận về các công cụ, quy trình, con người, chính sách. Có thể bạn chưa muốn dùng từ phường hội kinh doanh ngay mà chỉ tập trung thảo luận những vấn đề quan trọng trong cuộc họp. Khi nào mọi người nói: "Tuyệt! Chúng ta có thể họp như thế này lần nữa không?" thì lúc đó, bạn đã có cơ sở đề xuất thành lập một phường hội.

4. Tìm hiểu các công cụ mạng xã hội nội bộ như wiki, hay các nền tảng giao tiếp khác có thể giúp cộng đồng mới thành lập của bạn khởi tạo và duy trì được đà hoạt động.

5. Hãy chắc chắn rằng lãnh đạo tổ chức biết về các cuộc gặp mặt của bạn và họ sẽ không tham gia quá sâu vào phường hội chừng nào nó còn hoạt động vì lợi ích của mọi người. (Tất nhiên, các cuộc tụ tập trong công ty vẫn cần có lãnh đạo vì nó liên quan đến toàn bộ công ty, phòng ban, và thường do lãnh đạo khởi xướng).

6. Đề nghị ban lãnh đạo đặt giới hạn rõ ràng về quyền tự trị của phường hội mới để họ phát huy được ưu điểm mà không ảnh hưởng đến các công việc, dự án khác.

© 2010 Nordiska Museet, Creative Commons 2.0
https://www.flickr.com/photos/34380191@N08/4727639216

Các mẹo nhỏ và biến thể

Chúng tôi họp hằng tuần với một số người từ vài nhóm khác nhau vào bữa trưa. Mọi thứ thường bắt đầu dễ dàng hơn với việc ăn uống ;-)
Thống nhất với lãnh đạo về thời gian dành cho phường hội và gặp mặt công ty trong tuần.
Người làm công việc sáng tạo về cơ bản chỉ trung thành với chuyên môn của họ chứ không phải với tổ chức. Vì vậy, ủng hộ phường hội của họ chính là làm lợi cho công ty.
Google thường có cuộc họp hằng tuần gọi là TGIF (Thank God It's Friday – Ơn trời, hôm nay là thứ sáu), gần như toàn thể công ty. Dù công ty to hay nhỏ, vẫn luôn có phòng họp đủ rộng cho phường hội.
Một số người tổ chức họp mặt đều đặn trong thành phố về Quản trị 3.0. (Xem trang web management30.com). Đó cũng là phường hội.
Hãy cho mỗi thành viên phường hội cơ hội được tự tổ chức họp ít nhất một lần để họ không chờ người đứng đầu phường hội làm hết mọi việc.
Phường hội hay gặp mặt toàn thể công ty có nhiều tên gọi khác nhau. Bạn chỉ cần nhớ rằng đừng bao giờ để các cuộc họp này biến tướng thành nơi lãnh đạo chỉ đạo nhân viên.
Nếu bạn không thích từ "phường hội" thì có thể dùng bất cứ tên gọi nào bạn thích.
Hãy tạo điều kiện cho phường hội bằng các công cụ giao tiếp tốt để mọi người thường xuyên trao đổi. Nếu chỉ gặp mặt nhau một lần mỗi tháng sẽ không đủ.
Chúng tôi lập phường hội gồm vài công ty nhỏ. Nó rất hữu ích trong việc giúp chúng tôi trao đổi ý tưởng, kinh nghiệm giữa các công ty.
Chúng tôi thường nói: "Bất cứ ai từ công ty khác cũng đều có thể tham gia họp và nhận ra họp với chúng tôi rất vui". Có nghĩa là ở phường hội, chúng tôi thảo luận về chuyên môn chứ không phải một dự án cụ thể.
Xem thêm tại m30.me/business-guilds và m30.me/corporate-huddles.
Phường hội có thể có cơ cấu tổ chức riêng, tương tự như các hiệp hội thể thao địa phương tự tổ chức lại thành liên đoàn quốc gia và quốc tế.

7

Cơ chế phản hồi kép và các kỳ nghỉ không giới hạn

Học cách phản hồi mang tính xây dựng

Thứ gì càng lý tưởng thì càng xa rời thực tế.

John Galsworthy, Tiểu thuyết gia người Anh (1867-1933)

Ngày càng có nhiều người thích tự do chọn giờ làm việc, địa điểm làm việc và ngày nghỉ. Một số người thậm chí còn được hoàn toàn tự do trong môi trường làm việc dựa vào lòng tin. Thời gian đồng nghiệp gặp mặt nhau ngày càng ít và chúng ta phải học cách góp ý mang tính xây dựng cho người khác một cách nhanh chóng, đơn giản… bằng văn bản.

Lần đầu làm quản lý ở một công ty nhỏ, tôi không chỉ băn khoăn về mức lương mà còn về khoản tiền thưởng cuối năm nhiều hay ít, chỗ làm việc rộng chừng nào, mình nên đàm phán bao nhiêu ngày nghỉ. Một trong những người chủ công ty nói với tôi: “Tại sao tôi phải quan tâm đến việc anh rời văn phòng bao lâu? Tôi chỉ cần

biết lợi nhuận cuối năm là bao nhiêu thôi." Tôi vẫn nhớ cảm giác hồi hộp khi thấy mình được tự do, được tin tưởng, được giao trách nhiệm. Hồi đi học, tôi chỉ cần đạt được kết quả tốt, còn không ai quan tâm tôi có đi học không, nhưng đây là lần đầu tiên tôi được làm việc trong môi trường dựa-vào-lòng-tin.

Ngược lại, vài năm sau, tôi đi làm ở một công ty khác, tất cả nhân viên phải điểm danh vào buổi sáng và cuối ngày. Một hôm, giám đốc tài chính khiển trách tôi vì hôm trước tôi chỉ "làm việc" có 7 giờ 25 phút. Rõ ràng, chẳng ai quan tâm có ngày tôi làm ít nhất 9 giờ. Đây là ví dụ rõ ràng về môi trường làm việc dựa-theo-thời-gian hoặc phải-có-mặt.

Hiển nhiên, tôi thích môi trường làm việc ở công ty thứ nhất hơn.

Thời gian linh hoạt

Cái ngày tôi chỉ ở văn phòng 7 giờ 25 phút là do tôi có hẹn với nha sĩ, và phòng khám của anh ta cũng chỉ mở cửa trong một số khung giờ hạn hẹp như tư duy của vị giám đốc tài chính kia. Nhưng so với các nhân viên khác, tôi chỉ bị bất tiện chút ít.

Đa số các nhân viên phải đối mặt với những vấn đề như đưa đón con đi học, đến gặp bố mẹ ở viện dưỡng lão, vào bệnh viện thăm người thân, đi tập yoga, học ngoại ngữ, đi đường vòng hoặc bị tắc đường, tập thể dục, dẫn chó đi dạo, hiến máu nhân đạo hoặc làm từ thiện.1 Việc này có thể khiến bạn thắc mắc nếu các nhà quản trị muốn một nửa thế giới làm việc từ 9 giờ sáng đến 5 giờ chiều thì phải chăng nửa còn lại phải làm việc từ 5 giờ chiều đến 9 giờ sáng?

Việc chia thế giới thành hai nhóm người (những người làm giờ "bình thường" và những người không thế) rõ ràng là thiếu thực tế. Vì vậy, nhiều tổ chức đã đưa ra chính sách thời gian linh hoạt. Họ đặt một khoảng thời gian chính cố định và yêu cầu mọi người phải có mặt ở văn phòng vào lúc đó, thời gian còn lại linh hoạt tùy thuộc vào nhân viên. Như vậy, nhân viên có thể dễ dàng làm bù cho một ngày chỉ làm việc 7 giờ 25 phút bằng cách có mặt ở văn phòng trong 8 giờ 35 phút vào ngày khác (thường được gọi là thời gian làm bù).

Đây là bước đầu tiên hướng tới môi trường làm việc dựa vào lòng tin, cũng là bước đầu để đánh giá nhân viên dựa trên nỗ lực và kết quả, chứ không phải dựa vào thời gian có mặt ở văn phòng.

Làm việc từ xa

Đáng mừng là quá trình "linh hoạt hóa" môi trường làm việc không chỉ dừng lại ở đó. Với một vài tổ chức, nhân viên được phép làm một phần việc ở nhà, tại văn phòng, khi đi công tác, ở trường mầm non hay quán cà phê Starbucks. Chính sách giao tiếp từ xa cho phép nhân viên làm việc ở nơi họ thấy phù hợp nhất tùy theo hoàn cảnh và bản chất công việc. Nhiều nghiên cứu cho biết quan điểm linh hoạt về nơi làm việc giúp nhân viên có tinh thần tốt hơn, tập trung hơn, năng suất cao hơn, tốc độ thay nhân viên chậm hơn và chi phí thấp hơn.2,3 Những tổ chức như vậy còn thu hút được nhiều nhân viên có kinh nghiệm và trình độ cao hơn vì họ thường thích làm việc ở nơi mong muốn.

Không có gì ngạc nhiên khi cho phép mọi người làm việc ở nhiều nơi cũng đồng thời tạo ra nhiều thách thức mới. Tính riêng tư, an toàn, bảo mật thì sao? Trang thiết bị phục vụ công việc, bảo hiểm và chi phí đi lại được tính như thế nào?4 Hầu hết các tổ chức đều thấy cần phải có chính sách làm việc từ xa, nêu rõ quyền và trách nhiệm của nhân viên khi họ không làm việc ở văn phòng.

Ngoài ra, khi mọi người làm việc từ xa sẽ phát sinh rủi ro mất lòng tin, giảm bớt khả năng hợp tác và gắn kết xã hội giữa nhân viên.5,6 Nói cách khác, tổ chức sẽ phải đối mặt với nguy cơ xói mòn nền văn hóa lành mạnh.7 Chẳng có gì lạ khi ngay cả những công ty thoải mái, thức thời nhất Thung lũng Silicon cũng phải chi một số tiền lớn để cung cấp đồ ăn, trò chơi điện tử, dịch vụ mát-xa, thiết bị tập thể dục miễn phí cho nhân viên để giữ chân họ ở văn phòng càng lâu càng tốt.

Dù sao đi nữa, lựa chọn cho nhân viên làm việc bên ngoài văn phòng vẫn là bước thứ hai hướng tới môi trường làm việc dựa vào lòng tin và một hệ thống phản hồi chú trọng đến cách thức chứ không phải địa điểm làm việc của nhân viên.

Kỳ nghỉ không giới hạn

Khi mọi người không làm việc ở văn phòng thì ranh giới giữa thời gian làm việc và nghỉ ngơi cũng trở nên mờ nhạt. Nếu một nhân viên ngồi ở văn phòng và đặt dịch vụ đi nghỉ dưỡng thì đó có phải là giờ nghỉ đầu tiên của anh ta không? Khi cũng người đó đang ở khách sạn nghỉ ngơi nhưng lại tham gia một cuộc họp quan trọng qua điện thoại thì có phải anh ta đã mất đi hai giờ thư giãn?8 Thế còn vừa viết báo cáo vừa trông con cho hàng xóm, vừa dắt chó đi dạo vừa thảo luận với đồng nghiệp về dự án đang làm thì sao?

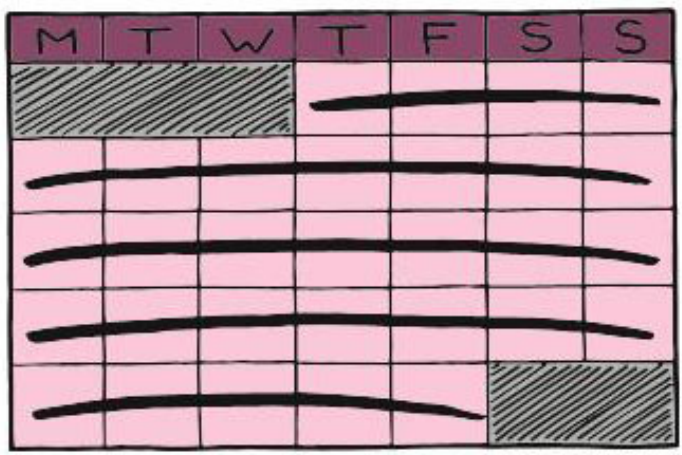
Các tổ chức khôn ngoan sẽ không quy định chi tiết điều gì được và

không được làm trong những khoảng thời gian nhất định trong ngày chừng nào nhân viên vẫn hoàn thành được công việc và nghỉ ngơi hợp lý. Rất nhiều nghiên cứu đã chỉ ra rằng thời gian rời xa công việc, đi nghỉ thường xuyên sẽ giúp nhân viên cải thiện khả năng làm việc, giảm stress, qua đó làm tăng hiệu quả công việc.9

Thời gian rời xa công việc, đi nghỉ thường xuyên sẽ giúp nhân viên cải thiện khả năng làm việc.

Vì vậy, những công ty như The Motley Fool, Netflix, HubSpot, Evernote hay Zynga đã chấm dứt chính sách quy định số giờ làm việc bắt buộc mỗi ngày và số ngày được nghỉ phép hằng năm.10 Chính sách kỳ nghỉ không giới hạn đem lại lợi ích tương tự như chính sách tôi đã đề cập ở trên: Nhân viên có tinh thần tốt hơn, năng suất cao hơn, làm việc cho công ty lâu dài hơn, gắn kết nhiều hơn.11 Mọi người cũng không vướng vào những cuộc tranh luận mệt mỏi về ngày nghỉ của ngành ngân hàng, làm việc nửa ngày, ngày nghỉ thưởng thêm và những thứ vô nghĩa tương tự.

Thật ngạc nhiên là khi áp dụng chính sách không quy định số ngày nghỉ trong năm thì mọi người lại nghỉ ít hơn. Do nhân viên không muốn bị coi là "người hay trốn việc", không có kinh nghiệm, hoặc không đủ can đảm nói "không" khi bị yêu cầu làm thêm giờ và không có khả năng chọn đi nghỉ thay vì đi làm (thường gọi là "quá tải lựa chọn").[12,13] Vì những tác dụng phụ không mong muốn như vậy, nên một số công ty đã đưa ra quy định số ngày nghỉ tối thiểu cho mỗi nhân viên thay vì quy định con số tối đa.14 (Nhiều quốc gia cũng có luật tương tự như vậy.)



Với tôi, nếu chúng ta có thể giải quyết được hết các tác dụng phụ

thì trách nhiệm nghỉ ngơi tự do của mỗi cá nhân chính là bước thứ ba hướng tới môi trường làm việc dựa vào lòng tin. Đồng thời, nó cũng là bước thứ ba dẫn tới hệ thống đánh giá nhân viên dựa trên hiệu quả làm việc thực tế thay vì có mặt ở cơ quan.

Xây dựng lòng tin

"Hãy tin rằng mọi người sẽ hoàn thành công việc."

Thật thế ư? Bạn có tin vào môi trường làm việc chỉ dựa vào kết quả không? Không có nhiều vấn đề dễ bị hiểu lầm như lòng tin. Ai cũng nói về lòng tin, nhưng khi được yêu cầu làm rõ thì chẳng ai định nghĩa nó chính xác. Mọi người đều nói rằng nhân viên đáng được tin tưởng, nhưng rất ít người sẵn sàng tin rằng đồng nghiệp của mình sẽ mổ thành công một ca hở van tim, sản xuất được một chiếc tên lửa hay thành công tại Olympic.

Lòng tin là chủ đề thực sự phức tạp. Mô hình lòng tin mà tôi tin tưởng nhất đưa ra 10 nhân tố mang lại (hoặc dẫn tới thiếu) lòng tin.[15]

Để có lòng tin, không thể chỉ nói "hãy tin rằng mọi người sẽ hoàn thành công việc". Không phải ai cũng biết cách thực hiện một nhiệm vụ nhất định (năng lực). Vì vậy, mọi người thường không thoải mái nếu bản thân và những người xung quanh được tự do hoàn toàn (chấp nhận rủi ro), dẫn đến họ không tin vào môi trường làm việc chỉ dựa vào kết quả. Khi đó, sự hợp tác (trao đổi thông tin) giữa họ sẽ tệ hại hơn, mất lòng tin nhiều hơn và buộc lãnh đạo phải "hành động", ép mọi người về văn phòng (dùng quyền lực). Hành động của lãnh đạo sẽ làm phần lòng tin còn lại tiếp tục đổ vỡ, mọi người không còn làm việc đúng cam kết nữa (tính chính trực), và chút lòng tin cuối cùng biến mất. Đó chỉ là một trong những hậu quả có thể xảy ra nếu áp dụng cách tiếp cận không can thiệp (laissez-faire) cho môi trường làm việc chỉ dựa vào kết quả.

• Chấp nhận rủi ro

Một số người thích rủi ro, số khác lại ưa thận trọng.

• Điều chỉnh

Một số người lạc quan, số khác lại bi quan.

• Quyền lực

Một số người nắm quyền lực, số khác lại bị chi phối bởi quyền lực đó.

• An toàn

Đôi khi lợi ích rất lớn, nhưng có lúc lại thấp.

• Tương tự

Một số người khá giống nhau, số khác lại không.

• Lợi ích

Đôi khi các lợi ích thu được ngang nhau, có lúc lại chênh lệch.

• Vấn đề thiện chí

Một số người rất tốt với ta, nhưng có người lại tìm cách chơi khăm ta.

• Năng lực

Một số người biết mình đang làm gì, số khác… không hẳn biết.

• Chính trực

Một số người luôn nỗ lực đạt kết quả như đã cam kết, số khác… lại đánh tháo.

• Thông tin

Một số người trao đổi thông tin rất tốt, số khác lại né tránh.

Để xây dựng lòng tin giữa các nhóm, tránh thái độ hoài nghi ban đầu, tốt hơn hết là bạn hãy theo dõi đầy đủ kết quả công việc theo cam kết.

Robert Hurley, The Decision to Trust (tạm dịch: Quyết định tin tưởng)16

Còn một cách khác với đường xoắn ốc tín nhiệm có thể dịch chuyển theo hướng lên trên. Với hệ thống theo dõi kết quả công việc theo cam kết (tính chính trực) cho phép nhân viên làm việc tại nhà, bạn có thể thêm tin tưởng nhân viên khi làm việc từ xa. Khi đó, nhà quản trị không cần phải "hành động" ngay (sử dụng quyền lực), mọi nhân viên sẽ tin rằng họ thực sự có thể tự làm việc. Đồng thời, họ phối hợp với nhau tốt hơn (trao đổi thông tin),

củng cố thêm niềm tin và giúp những người dù là thích rủi ro nhất (chấp nhận rủi ro) cũng thấy được lợi ích của môi trường làm việc dựa vào kết quả. Đường xoắn ốc cứ thế tiếp tục cho đến khi nhân viên được tự do hơn bất cứ lúc nào và có thể làm việc theo cách họ chưa từng nghĩ là khả thi (năng lực).

Tổ chức nhân sự là hệ thống phức tạp với nhiều vòng xoắn ốc tín nhiệm đi lên hoặc đi xuống theo bất kỳ cách kết hợp nào của 10 nhân tố lòng tin nói trên. Tuy nhiên, nhiều nhà nghiên cứu tin rằng, trước hết chúng ta nên tập trung vào cam kết (tính chính trực).

Xây dựng hệ thống theo dõi kết quả công việc theo cam kết và lòng tin sẽ mất rất nhiều thời gian và công sức. Lòng tin cũng giống như tiền của, chúng ta phải kiếm hàng năm trời nhưng có thể đánh mất trong vài phút. Những lãnh đạo độc đoán, luôn (cố ý hoặc không) nói rằng không thể tin tưởng nhân viên tự lên kế hoạch làm việc, tự chọn nơi làm việc, tự sắp xếp ngày nghỉ phép sẽ không thể xây dựng được lòng tin. Họ chỉ khiến tình trạng thiếu tin tưởng, vốn đã tồn tại trong văn hóa nội bộ, trở nên tệ hơn.17 Bạn có thể đặt câu hỏi: Vậy ảnh hưởng lâu dài của thông điệp trên đối với kết quả công việc và khả năng nhân viên ở lại với tổ chức là gì? Nhiều chuyên gia đã có câu trả lời.

Nhưng mặt khác, tôi nhất trí rằng nếu chỉ tin tưởng mọi người mà không đặt câu hỏi, không có quy định ràng buộc thì hậu quả cũng tương tự như việc thiếu lòng tin. Bạn nên bắt đầu với giả định rằng lòng tin cần được xây dựng trước khi làm bất cứ việc gì. Tập trung vào kết quả có thể xếp sau, hoặc xếp trước quyền tự do không giới hạn.

Môi trường làm việc dựa vào kết quả là quyền mà bạn phải đấu tranh mới có được.

Thay vì tập trung vào kết quả, nhân viên làm công việc sáng tạo nên tập trung vào lòng tin trước. Họ nên biết rằng lòng tin chỉ được củng cố khi thực hiện công việc đúng như cam kết, thông tin thường xuyên và đầy đủ, sắp xếp các lợi ích ngang nhau, thể hiện sự quan tâm thiện chí… Khi lòng tin được thiết lập trước, họ sẽ dễ dàng thảo luận và đánh giá kết quả về sau. Việc kỳ vọng lòng tin sẽ tự sinh ra khi đánh giá kết quả làm việc là hành động quá ngây thơ và thiển cận. Đó là lý do vì sao tôi thích nói về môi trường làm việc dựa vào lòng tin. Lòng tin đi trước, kết quả sẽ theo sau. Hãy xây dựng môi trường làm việc dựa vào lòng tin trước môi trường làm việc dựa vào kết quả. Cứ tin tôi đi.

Môi trường làm việc mà ở đó chúng ta có thể tin tưởng mọi người sẽ làm tốt công việc của mình chính là môi trường chúng ta có thể phản hồi về công việc. Chúng ta trao cho nhân viên nhiều quyền tự do hơn bằng cách không tập trung vào chuyện họ làm việc ở đâu mà bằng cách đánh giá họ làm việc như thế nào. Khi công việc là cái mọi người làm chứ không phải là nơi họ đến thì các đánh giá cũng nên chú trọng vào những gì họ làm được chứ không phải là làm ở đâu.

Lòng tin đi trước, kết quả sẽ theo sau.

Đánh giá thành tích

Ngay khi nhà quản trị cân nhắc khả năng chuyển đổi từ môi trường làm việc dựa vào thời gian hay sự có mặt sang làm việc dựa vào kết quả hay lòng tin, câu hỏi đầu tiên thường nảy ra trong đầu họ là: "Tôi sẽ đánh giá kết quả như thế nào?" Nói cho cùng, "nếu không đo đầu vào (thời gian nhân viên có mặt ở văn phòng), chúng ta sẽ phải đo đầu ra (kết quả thực sự đạt được), nếu không chúng ta sẽ không biết trả lương cho nhân viên bằng cách nào". Vậy là họ lại xây dựng một chính sách khác.

Trong chính sách của công ty, chúng ta thường thấy những thỏa thuận và quy định hành xử phức tạp (nếu bạn vi phạm, chúng tôi sẽ dễ dàng sa thải bạn, những bản hướng dẫn chi tiết (chúng tôi nắm quyền kiểm soát, còn bạn bị kiểm soát), đồng hồ đếm giờ và giấy xin nghỉ (chúng tôi không tin bạn), phần thưởng cho sự có mặt và trả tiền để tạo động lực (thực sự bạn không muốn làm việc), các chương trình gợi ý ("nếu bạn có ý tưởng hãy bỏ vào hộp"), và tất nhiên, công cụ tệ nhất chính là bản đánh giá thành tích nhân viên.

Tom Coens và Mary Jenkins, Abolishing Performance Appraisals (tạm dịch: Loại bỏ đánh giá thành tích nhân viên)[20]

Theo truyền thống, hầu hết các doanh nghiệp đều có quy trình chính thức để đánh giá thành tích – phương pháp chính (đôi khi là duy nhất) để "đo lường" hiệu quả làm việc của nhân viên. Đánh giá thành tích nhân viên được mô tả là quá trình bắt buộc, trong đó, cứ sau một khoảng thời gian nhất định (thường là một năm), kết quả công việc, hành vi và/hoặc đặc điểm tiêu biểu của nhân viên sẽ được nhận xét, xếp hạng hoặc/và mô tả. Các văn bản, giấy tờ kèm theo sẽ được tổ chức lưu trữ.21 Lãnh đạo và các chuyên viên phụ trách nhân sự tin rằng họ cần quy trình trên để:

1. Giúp nhân viên cải thiện công việc;

2. Tạo động lực cho nhân viên thông qua hướng dẫn, huấn luyện;

3. Cải thiện quá trình trao đổi thông tin nhờ các phản hồi có giá trị;

4. Tìm cách phân phối thu nhập hợp lý;

5. Có thêm dữ liệu hữu ích phục vụ việc thăng tiến và các quyết định khác liên quan đến nhân sự;

6. Thu thập bằng chứng bằng văn bản khi cần sa thải một ai đó.

Lãnh đạo ghét nhất là phải đánh giá thành tích của nhân viên, chắc chỉ sau việc phải sa thải họ.

Đáng tiếc, việc đánh giá thành tích nhân viên thường không hiệu quả mà chỉ thu về những thông tin tệ hại.22 Mặc dù phần lớn các công ty đều áp dụng quy trình này, nhưng hầu hết mọi người đều thấy chúng hoàn toàn vô dụng, thậm chí phản tác dụng.23 Một cơ quan nghiên cứu có uy tín đã khẳng định đánh giá thành tích nhân viên thường làm mất động lực bên trong mỗi người và xói mòn sự hợp tác trong nhóm.24 Nghi lễ đánh giá đầy áp lực hằng năm thường thất bại vì một số lý do như: nhân viên và lãnh đạo có tư duy trái ngược nhau; lương thưởng không liên quan đến kết quả công việc; lãnh đạo không hoàn toàn khách quan; danh sách các nội dung cần đánh giá quá chung chung; việc đánh giá dẫn tới mất lòng tin; và đánh giá cá nhân làm hỏng tinh thần làm việc nhóm.25,26,27 Nhiều nhà quản trị cũng nhận thấy có gì không ổn vì họ ghét nhất là phải đánh giá thành tích nhân viên, chắc chỉ sau việc phải sa thải.28

Chưa ai có đủ bằng chứng cho thấy đánh giá thành tích nhân viên giúp tổ chức cải thiện được kết quả hoạt động trong dài hạn. Phần lớn lãnh đạo và chuyên viên nhân sự làm việc này như một chuyện hiển nhiên mà không hề thực sự suy nghĩ đến những giả định ngầm.29 Nếu quá trình đánh giá thành tích cũng bị đánh giá, thì nó sẽ bị loại bỏ ngay lập tức vì hoàn toàn không đưa ra được kết quả cụ thể nào. Tệ hơn cả là nó củng cố tính thứ bậc trong nội bộ, thứ mà các tổ chức hiện đại đang cố tránh.

May mắn thay, thế giới đang dần tỉnh ngộ. Lần lượt các tổ chức lớn và nhỏ đang loại bỏ quá trình đánh giá thành tích nhân viên,31 bởi cách làm này không bền vững trong bối cảnh nền kinh tế sáng tạo toàn cầu hóa đang nổi lên. Làm việc từ xa, nhân viên hợp đồng, phương pháp linh hoạt và tinh gọn cùng nhiều xu hướng khác khiến các tổ chức ngày càng khó đánh giá được "cấp

trên" và "cấp dưới". Tốt hơn là bạn nên loại bỏ hình thức vô dụng này và thay bằng công cụ nào đó có ý nghĩa hơn ở thế kỷ XXI.

Vậy chúng ta nên làm gì bây giờ?

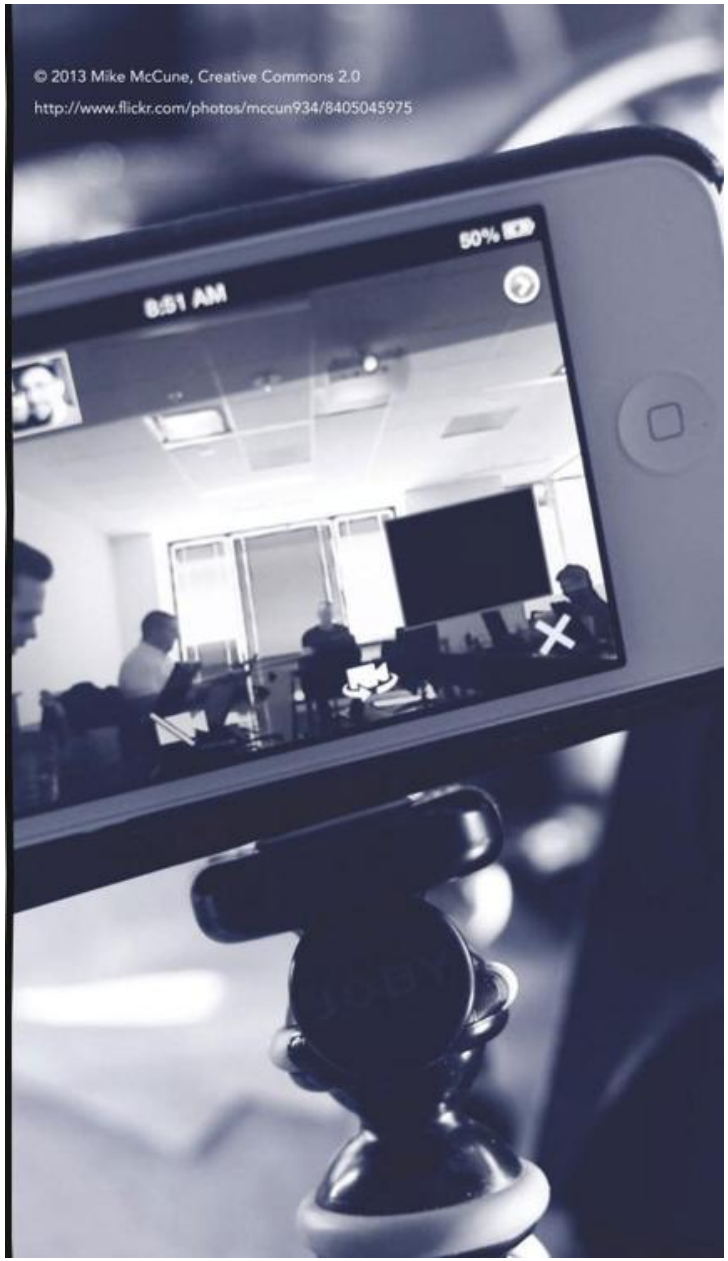
Đánh giá thành tích nhân viên không còn là công cụ quản trị nữa mà nó đã trở thành văn hóa mang tính biểu tượng của mối quan hệ cha mẹ – con cái, cấp trên – cấp dưới, đặc trưng của các tổ chức gia trưởng.

Tom Coens và Mary Jenkins, Abolishing Performance Appraisals[30]

Thứ đầu tiên chúng ta phải học là viết phản hồi bằng văn bản cho đồng nghiệp một cách giản dị, trung thực và thân thiện. Tôi muốn nhấn mạnh tính thân thiện vì các nghiên cứu đã chỉ ra rằng cách tiếp cận "yêu cho roi cho vọt, ghét cho ngọt cho bùi" sẽ làm xói mòn tinh thần, động lực trong tổ chức, làm mất đi sự hợp tác giữa các thành viên cũng như kéo lùi thành tích làm việc của họ.32 Điều rõ ràng và đáng buồn là có vẻ chúng ta cần phải nhắc nhở giới quản trị về thực tế này. Nhưng đồng thời, cũng theo các nghiên cứu, phản hồi trung thực sẽ giúp tăng cường sự gắn kết.33

Với việc ngày càng có nhiều nhân viên làm việc từ xa thay vì đến văn phòng, chúng ta cần có cách phản hồi chất lượng công việc thường xuyên, trung thực và thân thiện thông qua e-mail hoặc các công cụ trực tuyến khác thay vì chỉ dùng đối thoại trực tiếp. Chúng ta không thể chờ cho đến khi tình cờ gặp họ ở văn phòng mới đánh giá thiết kế, báo cáo, ứng dụng phần mềm hay quá trình kiểm soát chất lượng mới của họ. (Có khi lâu lắm mới gặp!) Vì những người làm công việc sáng tạo không muốn chúng ta giám sát thời gian, địa điểm làm việc, ngày nghỉ của họ nên họ có quyền nhận được phản hồi hữu ích về kết quả làm việc, và họ cần được phản hồi nhanh. Phản hồi cần phải trở thành một phần công việc của chúng ta mỗi ngày. Phản hồi nên trở thành thông lệ.[34]

Những người lao động sáng tạo có quyền nhận được những phản hồi hữu ích về kết quả làm việc của họ, và họ cần được phản hồi nhanh.



Bước 1: Mô tả bối cảnh

Mục đích của phản hồi là giúp nhân viên nâng cao chất lượng công việc.35 Điều quan trọng là bạn phải hiểu được mục tiêu của mình. Bạn không cần phải khiến họ cảm thấy tốt hơn về chính mình mà là khiến họ cảm thấy tốt hơn về phản hồi của bạn. Khi bạn đưa ra phản hồi mang tính xây dựng, khả năng họ hành động để đáp ứng sẽ cao hơn.36

Sẽ rất hữu ích nếu bước đầu tiên của mọi nỗ lực đánh giá, phản hồi là mô tả bối cảnh. Hãy mô tả ngắn gọn môi trường xung quanh, tình trạng tâm lý, kỳ vọng, giả định của bạn – những yếu tố sẽ chi phối ít nhiều đến cách bạn đánh giá.[37] Ví dụ: "Tôi đang xem xét trang web mới tại một phòng khách sạn ở Thượng Hải dù hơi mệt sau một ngày dài dự hội thảo, nhưng tôi sẽ không để anh phải đợi lâu. Tôi sẽ nhận xét với giả định trang web đang ở bản beta, tức là nó có đầy đủ các yêu cầu mà chúng ta đã thảo luận gần đây nhất." Hoặc: "Tôi đang viết bản nhận xét này cho chị vào sáng sớm, sau khi thưởng thức một tách trà và nửa lọ thuốc vitamin. Tôi nghĩ tôi bị cúm rồi! :-(Trước mặt tôi là bản thảo lần thứ ba của Chương 4, định dạng pdf trong máy tính bảng. Tôi hiểu là nó vẫn cần được kiểm tra chính tả và logic nữa."

Bằng cách bắt đầu với việc mô tả bối cảnh xung quanh trước, bạn sẽ giúp người được nhận xét biết giữa họ và bạn có thể có vài điểm chung, từ đó tạo cho họ sự tin tưởng. ("Cúm à? Tôi rất tiếc. Chồng tôi cũng đang bị cúm đấy!" hay "Thượng Hải ư? Tuyệt quá, năm ngoái tôi cũng đã ở đó.") Bạn còn cho họ thấy bạn đang nỗ lực trao đổi thông tin rất tốt và họ sẽ hiểu hơn bối cảnh đánh giá của bạn. Thay vì nghĩ câu bạn viết là: "Twitter feed trên trang chủ của anh không hoạt động", họ sẽ đọc là: "Twitter feed trên trang chủ hình như không hoạt động khi tôi ở khách sạn tại Thượng Hải!" Điều này giúp họ xác định được chính xác Vạn Lý Tường Lửa* là khởi nguồn của mọi vấn đề. (Vâng, đây là ví dụ thật tôi từng gặp). Và nếu bạn muốn nói sản phẩm họ làm ra rất tệ hại, thì người đọc cũng sẽ dễ dàng chấp nhận hơn khi biết nó tệ hại từ góc độ của một người sử dụng đang trong hoàn cảnh kết nối Wi-Fi quá kém, dùng chiếc điện thoại thông minh quá cũ, uống một cốc cà phê quá dở, có ba đứa trẻ đang khóc, hoặc có một cơn đau đầu khủng khiếp sau khi uống quá chén. Khi đó, người được nhận xét sẽ vẫn tin rằng những gì họ làm ra về cơ bản là hiệu quả trong môi trường làm việc ổn định của họ, nhưng cần có vài thay đổi để trong những hoàn cảnh không tốt, sản phẩm vẫn hoạt động bình thường.

**. Nguyên gốc là Great Firewall: là một thuật ngữ để chỉ công cụ kiểm duyệt nội dung trên Internet của Trung Quốc. (BTV)*

Bước 2: Liệt kê những gì bạn nhìn thấy

Mục đích của bước hai là giải thích những gì bạn quan sát được bằng thực tế và kinh nghiệm như thể bạn là một nhà nghiên cứu. Không nên nhận xét về tính cách, kiến thức hay trình độ chuyên môn của người khác. Hãy tập trung vào sản phẩm họ làm ra hoặc

hành vi của họ.[38,39] Hãy chắc chắn những gì bạn viết ra chỉ thuần túy là thực tế quan sát được. Như thể đây là nhận xét của một bộ óc khoa học, vì vậy, không ai có thể phản đối hay bỏ qua nó. Khi liệt kê những gì bạn quan sát được thay vì phát biểu bột phát bằng cảm xúc, bạn mới thể hiện được năng lực của mình – qua đó củng cố được lòng tin.

Ví dụ, lời nhận xét "Twitter trên trang chủ không hoạt động" có thể dễ dàng bị bỏ qua vì "nó hoạt động tốt trên máy tính của tôi". Thay vào đó, bạn nên viết: "Dưới dòng Twitter trên trang chủ, tôi thấy hộp thoại rỗng màu xám. Tôi nghĩ ở đó phải xuất hiện ba hoặc bốn dòng tweet mới nhất từ tài khoản công ty chúng ta." Mọi thứ có "hoạt động" hay không đúng là chủ đề triết học thú vị khi tranh luận ở quán bar khách sạn. Thực tế là bạn đang nhìn thấy hộp thoại rỗng màu xám. Không ai có thể phản đối điều đó, trừ khi bạn có thị lực kém bẩm sinh.

Khi đưa ra những quan sát thực tế mà không kèm theo đánh giá, bạn sẽ tránh được sự tổng quát hóa bất lợi. Nhận xét "Mọi sản phẩm của anh đều không giống như cam kết" có thể là cảm giác đúng của bạn, nhưng nó khó mà giúp người nghe cải thiện được bằng câu: "Thông báo lỗi khó hiểu (xem hình đính kèm) khiến tôi không truy cập được ứng dụng. Nó khá giống với thông báo lỗi mà hai lần trước tôi đã gửi cho anh." Khi bạn tách biệt quan sát với nhận xét, cơ hội người nhận phải nghe những lời phê phán gay gắt, bất công sẽ giảm xuống; và khả năng anh ta sẵn lòng sửa đổi sẽ tăng lên.

Đừng chỉ biết liệt kê những thứ kém hơn kỳ vọng. Bạn phải chỉ ra cả những thứ bạn nhận thấy vượt trên mong muốn của bạn. Ví dụ: "Tôi rất ngạc nhiên vì địa chỉ e-mail được xác nhận theo thời gian thực," hay "Truyện cười trong đoạn đầu tiên khiến tôi phá ra cười." Khuyến khích mọi người phát huy ưu điểm không chỉ có lợi cho người mới, ít kinh nghiệm. Ngay cả các chuyên gia, các nghệ sĩ hàng đầu cũng đánh giá cao khi năng lực của họ được công nhận thường xuyên.40,41 Ngoài ra, nó còn giúp giải quyết dễ dàng hơn mọi vấn đề phát sinh khi người được nhận xét thấy những gì họ làm tốt được đánh giá cao một cách chân thành.

Kết thúc bước hai, bạn cần có một danh sách gồm những điều chưa đạt mong muốn và những gì vượt xa kỳ vọng, giống như đang bình luận trực tiếp một trận đấu đã ngóng đợi bấy lâu vậy.

Bước 3:

Thể hiện cảm xúc

Sau khi có danh sách các vấn đề thực tế quan sát được, bạn cần đánh giá tác động của chúng đối với mình. Vâng, giờ bạn có thể thoải mái thể hiện cảm xúc!

Thể hiện cảm xúc khi đánh giá sẽ giúp bạn dễ dàng kết nối với người khác, từ đó ngăn chặn hoặc giải quyết xung đột hiệu quả. Cảm xúc cũng cho thấy bạn quan tâm một cách có thiện chí đến kết quả tích cực, nhờ vậy niềm tin càng tăng lên. Ví dụ, bạn có thể thông báo rằng bạn thấy hơi bực bội khi không thấy hộp thoại Twitter trên trang chủ, và bạn hết sức buồn cười với truyện cười ở đoạn văn đầu tiên. Địa chỉ e-mail được xác nhận tự động làm bạn cảm thấy vui với năng lực của nhân viên, nhưng lại tức giận khi thông báo lỗi khó hiểu tiếp tục xuất hiện đến lần thứ ba.

Khi đánh giá công việc, đừng bị cám dỗ bởi việc giả định người khác sẽ nhìn hoặc cảm thấy gì. "Người sử dụng sẽ không bao giờ hiểu ý biểu tượng của nút này đâu" là câu phản hồi dở tệ vì nó thể hiện tâm trạng thất vọng. Đây không phải là thực tế được củng cố bằng cảm xúc. Sẽ tốt hơn nhiều nếu bạn viết: "Tôi thấy biểu tượng vòi hoa sen trên tường, nhưng phải mất cả phút tôi mới hiểu được nó thực ra là nút điều chỉnh ánh sáng phòng tắm, tôi băn khoăn không biết những người khác có đoán chậm như tôi không." (Vâng, để thể hiện sự tôn trọng thì bạn phải nói dài hơn một gã ngốc bình thường). Cái cần được thể hiện ở đây là khả năng hiểu lầm biểu tượng (thực tế) và tâm trạng bối rối (cảm xúc). Bạn có thể tranh cãi hàng giờ về việc liệu người khác có hiểu hay không, nhưng không ai phản đối được "bằng chứng" mà bạn quan sát và cảm thấy.[42]

Nếu muốn, bạn có thể nhấn mạnh sự tách biệt giữa thực tế và cảm xúc bằng cách bổ sung biểu tượng tình cảm vào những quan sát mà bạn đã liệt kê ở bước trên:

Quan sát

"Dưới dòng Twitter trên trang chủ, tôi thấy hộp thoại rỗng màu xám. Tôi nghĩ ở đó phải có ba hoặc bốn dòng tweet mới nhất từ tài khoản công ty chúng ta chứ."

Cảm xúc: :-/

Quan sát

"Thông báo lỗi khó hiểu (xem hình đính kèm) khiến tôi không

truy cập được ứng dụng. Nó khá giống với thông báo lỗi mà hai lần trước tôi đã gửi cho anh."

Cảm xúc: >:-(

Quan sát

"Truyện cười trong đoạn đầu tiên khiến tôi phá ra cười."

Cảm xúc: :D

Quan sát

"Tôi rất ngạc nhiên vì địa chỉ e-mail được xác nhận theo thời gian thực."

Cảm xúc: :)

Quan sát

"Tôi thấy biểu tượng vòi hoa sen trên tường, nhưng phải mất cả phút tôi mới hiểu được nó thực ra là nút điều chỉnh ánh sáng phòng tắm, tôi băn khoăn không biết những người khác có đoán chậm như tôi không."

Cảm xúc: ((+_+))

Ngầm thể hiện sự tức giận, bực bội, cười phá lên, hạnh phúc, bối rối khiến bản nhận xét của bạn dễ đọc hơn, và tôi nghĩ vui đùa một chút cũng có lợi. Cá nhân tôi đánh giá cao những người biết cách thể hiện sự hài hước trong công việc. {8-)

Bước 4:

Sắp xếp theo giá trị

Ở bước thứ tư, bạn sẽ thấy hữu ích khi sắp xếp những gì quan sát được theo thứ tự giá trị của nó trong công việc. Thường thì đa phần những gì mang lại cảm xúc tích cực cũng gia tăng giá trị cho bạn, còn những gì dẫn tới cảm xúc tiêu cực sẽ triệt tiêu giá trị của bạn. Nhưng không hẳn như vậy. Ví dụ, ai đó có thể mắc một lỗi rất ngớ ngẩn khiến bạn phá lên cười (cảm xúc tích cực), nhưng lỗi này chắc chắn cần chỉnh sửa (triệt tiêu giá trị). Ngược lại, một lỗi khác có thể khiến bạn tức giận (cảm xúc tiêu cực), nhưng nó giúp bạn khám phá ra một vấn đề quan trọng mà nếu không phát hiện sớm, bạn có thể xảy ra thương tật (gia tăng giá trị).

Giả sử ai cũng đọc bản nhận xét từ đầu đến cuối, thì bạn nên đưa những quan sát có giá trị nhất lên đầu và quan sát có giá trị thấp nhất xuống dưới cùng. Cách này giúp người đọc biết rằng sản phẩm của họ làm tăng giá trị cho bạn; và sau đó, sản phẩm của họ cũng triệt tiêu giá trị như thế nào. Nó có vẻ giống với việc bắt đầu bằng lời khen, rồi mới đến chê mặc dù không hẳn giống như vậy.

Mọi người thường hay nhầm lẫn giữa việc đưa ra "phản hồi tích cực" (khen) và "phản hồi tiêu cực" (chê). Như chúng ta đã thấy, cảm xúc của bạn có thể tích cực hoặc tiêu cực, những điều bạn quan sát được có thể làm gia tăng hoặc triệt tiêu giá trị. Nhưng triệt tiêu giá trị không phải lúc nào cũng mang tính tiêu cực, và ngược lại. Vì vậy, khó có thể nói toàn bộ phản hồi của bạn là tiêu cực hay tích cực.43 Nó thuần túy chỉ là danh sách các thực tế quan sát được, các cảm xúc tiêu cực/tích cực và các giá trị âm/dương. Kết quả cuối cùng sẽ cho thấy lợi ích của bạn được xếp ngang hàng với lợi ích của người khác, nhờ vậy, lòng tin sẽ được củng cố hơn.

Bước 5:

Kết thúc bằng gợi ý

Bạn đã dành thời gian để mô tả bối cảnh, liệt kê thực tế quan sát được, thể hiện tình cảm và sắp xếp lại theo giá trị. Giờ bạn có thể hoàn thiện bản phản hồi, đánh giá bằng một nốt cao, tức một vài gợi ý hữu ích cho đối phương.

Giả sử mọi người đều muốn làm việc tốt. Nếu không thì lỗi thuộc về hệ thống tổ chức nơi họ làm việc. Hệ thống hẳn đã ngăn cản họ đạt được kết quả tích cực.44 Vì vậy, mọi đánh giá thành tích công việc phải thể hiện được lỗi của hệ thống nằm ở đâu – chứ không phải lỗi của cá nhân. Gợi ý cải thiện chất lượng công việc cần phản ánh được tư duy ấy. Ví dụ, bạn có thể kết thúc phần phản hồi bằng câu: "Nếu anh thấy đánh giá này hữu ích, tôi rất hân hạnh được hỗ trợ anh xem lại quá trình thiết kế sản phẩm. Chúng ta có thể sẽ tìm ra lý do thông báo lỗi liên tục xuất hiện." Hay: "Nếu anh muốn tôi hay ai khác kiểm tra thử hộp thoại Twitter trên máy tính và trên trình duyệt khác thì cứ nói nhé." Hoặc bạn có thể đề xuất: "Tôi đính kèm ở đây ví dụ về các biểu tượng có thể có ích cho anh. Tất nhiên, chúng mới chỉ ở dạng phác thảo thôi."

Hãy nhớ rằng gợi ý… chỉ là gợi ý.45 Những người làm công việc sáng tạo có thể không đồng ý với bạn. Đó là lý do chúng ta gọi họ là dân chuyên nghiệp và sáng tạo. Nhưng khi bạn tách biệt được

thực tế với cảm xúc, cảm xúc với giá trị, học được cách gói ghém các nhận xét trong một bối cảnh nhất định, bổ sung thêm ít gia vị gợi ý thì kể cả những người sáng tạo nhất cũng sẽ rất vui với cách nhận xét, phản hồi của bạn.

Người ta thường nói các chuyên gia luôn tìm tòi bổ sung, hoàn thiện; còn người mới luôn mong chờ được thừa nhận họ đã làm tốt.46 Với phương pháp phản hồi được giới thiệu ở đây, bạn sẽ làm hài lòng cả hai. Trên thực tế, bạn thậm chí không cần biết ai là chuyên gia lâu năm, ai là người mới vào nghề. Những gì bạn đưa ra chỉ cần là thực tế quan sát được, cảm xúc, giá trị. Họ có thể nghe bản phản hồi mang tính xây dựng của bạn hoặc không. Nhưng chắc chắn họ sẽ đánh giá cao việc bạn đã phản hồi rất nhanh, nó cho thấy bạn là người chính trực và có cam kết mạnh mẽ với công việc – nền tảng đầu tiên và tiên quyết để có lòng tin.

Khen ngợi kiểu bánh kẹp

"Khen ngợi kiểu bánh kẹp" là một cách phản hồi mang tính xây dựng nổi tiếng. Tức là những nhận xét tích cực nên được "kẹp" trước và sau khi đưa ra lời phê bình.[47]

Nhưng nhiều tác giả lại thấy kiểu phản hồi này không ổn. Một số cho rằng con người thường có xu hướng chỉ nghe những gì tích cực, và lờ đi những lời tiêu cực kẹp giữa lời khen.[48]

Số khác lại có quan điểm ngược lại, cho rằng não bộ con người được lập trình để phản ứng lại với các thông tin tiêu cực, tức là họ sẽ không nghe thấy lời khen.[49]

Tôi tin rằng cả hai đều đúng, tùy vào việc ai đang nghe (hay đọc) bản phản hồi. Các nghiên cứu đều khẳng định người mới, ít kinh nghiệm thích được ủng hộ, thừa nhận, trong khi các chuyên gia lâu năm lại coi trọng tính trung thực và thông tin có giá trị.[50]

Vì vậy, những người mới còn chưa an tâm với năng lực của mình sẽ tìm kiếm lời khẳng định rằng họ làm tốt và chỉ chọn ghi nhớ lời khen. Ngược lại, các chuyên gia mong chờ đánh giá trung thực sẽ tập trung vào lời phê phán và có thể bỏ qua lời khen trong chiếc bánh kẹp vì họ thấy đó là sự tâng bốc không chân thành.

Phản hồi bằng văn bản

Trong khi nhân viên và những người làm công việc sáng tạo khác liên tục chuyển từ dự án này sang dự án khác, làm việc ở văn phòng và ở ngoài, được tận hưởng thời gian rảnh và kỳ nghỉ bất cứ

khi nào muốn thì các nhà quản trị và đồng nghiệp của họ phải đưa ra và nhận phản hồi về kết quả công việc một cách trung thực, mang tính xây dựng.[51] Môi trường làm việc dựa vào lòng tin cần rất nhiều phản hồi. Điều này có nghĩa là cần có nhiều phản hồi đều đặn về cùng một sản phẩm, quy trình từ nhiều người khác nhau.[52]

Trong cộng đồng phát triển phần mềm linh hoạt, khi việc ra mắt một sản phẩm tốn rất nhiều thời gian và công sức, thì mọi người càng phải tung ra sản phẩm mới thường xuyên hơn. Họ buộc phải học cách làm việc sao cho thật đơn giản. Với những phản hồi mang tính xây dựng cũng vậy. Theo truyền thống, đánh giá thành tích công việc được thực hiện mỗi năm một lần theo hướng nghiêm trọng và mất thời gian. Với người làm công việc sáng tạo, thách thức thật rõ ràng: Làm thế nào để phản hồi hằng ngày? Bản phản hồi sẽ giúp bạn làm việc đó. Chỉ cần chút kinh nghiệm, bạn có thể gửi phản hồi trong vòng 15 phút. Và bản phản hồi cũng dễ yêu cầu.

Rõ ràng, vì đây là phản hồi bằng văn bản nên bạn phải lựa chọn từ ngữ cẩn trọng. Ngôn ngữ viết thường được làm cho mềm mại hơn với những từ như "có thể", "một chút", "dường như là". Những thông tin bạn không thể truyền đi bằng ngôn ngữ cơ thể phải được chuyển thành những câu văn thể hiện sự tôn trọng. Đừng quên rằng không như khi trao đổi trực tiếp, trao đổi qua văn bản thường dễ tìm lại và tái sử dụng, đôi khi rất lâu sau khi bạn đã quên chúng. Hãy tưởng tượng Cơ quan An ninh Quốc gia Mỹ (NSA) sẽ đọc tất cả e-mail của bạn, tiết lộ chúng cho báo chí. Đối thủ của bạn sẽ phân tích những e-mail đó và gửi hết cho mẹ vợ/mẹ chồng bạn. Tóm lại, bạn nên viết thật lịch sự vào.

Ngay cả khi đó, bạn vẫn kiểm soát được một chút cách hiểu của người khác, nhưng đừng hiểu nhầm rằng con người đưa ra và tiếp nhận phản hồi bằng lời tốt hơn. Tôi tin rằng phản ứng của con người trước những lời nhận xét – dù bằng lời nói hay văn bản – chủ yếu phụ thuộc vào cảm xúc và những mâu thuẫn nội tâm của họ. Khi cách nghĩ của một người bị chi phối bởi tính tự phê phán, lòng hối hận, sự tự hào và một vài trạng thái tâm lý phổ biến khác, phản ứng của anh ta trước lời nhận xét của bạn có thể sẽ trái ngược với những gì bạn nghĩ, thậm chí còn phi logic.[53] Dù bạn thay đổi từ ngữ thế nào, bất kể bằng lời nói hay văn bản, cũng không thể ngăn cản một người bùng nổ giận dữ.

Cho đến nay, dù là một trong những người đầu tiên thừa nhận giao tiếp trực tiếp giữ vai trò rất quan trọng trong mọi mối quan

hệ, tôi vẫn tin rằng những mối quan hệ ấy sẽ tốt đẹp hơn nhiều nếu có những lời nhận xét thể hiện sự tôn trọng bằng văn bản trong môi trường làm việc dựa vào lòng tin. Nhận xét bằng văn bản dễ lưu trữ, những vấn đề nhạy cảm được suy nghĩ kỹ càng hơn, những quan sát, cảm xúc và giá trị được đưa ra một cách cân bằng. Quan trọng hơn cả, bản nhận xét sẽ được chuyển đi nhanh và thường xuyên, và không có ai phải chờ đến lịch gặp mặt mới được đánh giá thành tích làm việc.

Hãy tưởng tượng rằng NSA sẽ đọc mọi e-mail của bạn, tiết lộ chúng cho báo chí. Đối thủ của bạn sẽ phân tích những e-mail đó và gửi hết cho mẹ vợ/mẹ chồng bạn.

Tóm lược

Xét theo khía cạnh tư duy hệ thống, hầu hết mọi người đều biết rằng 95% kết quả công việc của tổ chức là do toàn bộ hệ thống làm ra chứ không phải do các cá nhân. Việc đánh giá thành tích công việc của từng cá nhân không mấy ý nghĩa khi những gì họ làm đều là kết quả của sự tương tác giữa khách hàng, công cụ, quy trình và các thành tố khác của môi trường làm việc – những thứ mà bản thân nhân viên thường chỉ kiểm soát được một phần rất nhỏ.[54]

Thứ các tổ chức cần là môi trường làm việc dựa vào lòng tin. Khi chủ động xây dựng lòng tin, mọi người sẽ sẵn lòng tham gia tìm kiếm, giải quyết vấn đề hơn. Ai quan tâm các cá nhân làm việc thế nào khi họ chỉ chịu trách nhiệm trực tiếp cho 5% kết quả cuối cùng? Cái bạn cần quan tâm là mỗi thành viên tương tác với nhau như thế nào, trong đó có việc đưa ra và tiếp nhận phản hồi vì 95% kết quả làm việc của cả hệ thống là từ sự tương tác này mà ra!

Quá trình phản hồi sẽ giúp mọi người tập trung cải thiện năng lực làm việc của cả cá nhân lẫn hệ thống. Đồng thời, nó tạo lập lòng tin thông qua trao đổi thông tin, thái độ thiện chí, cân bằng lợi ích, nâng cao năng lực và tuân thủ cam kết. Môi trường làm việc dựa vào lòng tin phát triển sẽ dẫn đến môi trường làm việc dựa vào kết quả, nơi mọi người được linh hoạt về thời gian và địa điểm làm việc, nghỉ phép không hạn chế, và thực sự có thể có vài mục tiêu chung.

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng, tôi cảm thấy cần phải nhấn mạnh lần nữa rằng phản hồi bằng văn bản không bao giờ thay thế được đối thoại trực tiếp, cũng như không phải là giải pháp để đào tạo và phát triển cá nhân. Bạn vẫn cần làm những

việc này theo nhiều cách khác. Nhưng cách phản hồi đơn giản này sẽ củng cố lòng tin giữa các đồng nghiệp; cải thiện chất lượng công việc của toàn hệ thống; tạo động lực cho mọi người nhờ trao đổi thông tin và phản hồi tích cực; cho phép bạn lưu giữ mọi văn bản về kết quả làm việc khi cần.

Ví dụ

Gửi đến: Jason Little

Người gửi: Jurgen Appelo

Chủ đề: Phản hồi về cuốn Lean Change Management (tạm dịch: Quản trị thay đổi tinh gọn), chương Lời giới thiệu

Chào Jason!

Tôi đang đọc file TXT anh gửi cho tôi trên Notepad++ trong lúc ăn trưa ở nhà. Tôi hơi bực mình vì đến sáng nay bên bán hàng vẫn chưa giao hệ thống âm thanh. Họ lại giao muộn! Hy vọng điều đó không ảnh hưởng đến lời nhận xét của tôi về bản thảo của anh. May là ngoài kia mặt trời vẫn mọc. :-)

Nhận xét:

• Tôi đánh giá cao truyện cười "phẫu thuật tên lửa". Tôi thực sự không biết có phải anh cố tình viết nó không, chắc là có. Hy vọng sẽ có nhiều câu chuyện như vậy nữa. (Cảm xúc: thích thú).

• Tôi đánh giá cao câu chuyện về khách sạn. Nó rất trực quan. (Cảm xúc: thú vị).

• Tôi thích đoạn anh đề cập đến "những người phiền phức" và đưa cụm từ "chống lại thay đổi" vào trong ngoặc kép. Nó cho thấy anh tôn trọng mọi người. (Cảm xúc: đánh giá cao).

• Tôi thích phần anh viết về "sự vô nghĩa". Nó cho thấy anh có thái độ rõ ràng. (Cảm xúc: đánh giá cao).

• Tôi thích câu: "Món bánh crème brulee* sẽ phồng lên tuyệt đẹp". Ẩn dụ rất hay. Phát huy nhé. (Cảm xúc: đánh giá cao).

* *Crème brulee là món bánh tráng miệng được làm từ trứng, sữa với lớp đường cháy giòn tan trên bề mặt. (BTV)*

• Chưa ổn về cách diễn đạt: "để quản lý tốt hơn sự không chắc chắn khi khởi nghiệp tinh gọn". Tôi không rõ ý anh chỗ này. Anh muốn

nói về cuốn sách? Hay phong trào? Hay khái niệm? (Cảm xúc: bối rối).

• Tôi thấy có vài lỗi diễn đạt vì theo tôi, câu cú chưa trôi chảy. Nhưng tôi biết bản thảo này chưa được biên tập lỗi diễn đạt. (Cảm xúc: không cảm xúc).

• Tôi thấy có vài lỗi đánh máy như "cái kinh nghiệm của tôi", "là một một", "không thứ nào nó". Tôi không đánh dấu chúng nữa vì tôi nghĩ tính năng kiểm tra chính tả và ngữ pháp sẽ làm tốt hơn tôi. (Cảm xúc: hơi tức giận).

Gợi ý:

• Hãy luôn dùng tính năng kiểm tra chính tả và ngữ pháp trước khi gửi bản thảo cho người nhận xét.

• Tôi thấy việc đọc bản thảo thành tiếng rất hữu ích. Nó sẽ giúp anh tìm ra lỗi diễn đạt.

Tôi nghĩ bản thảo này cần biên tập cách diễn đạt và rất mong được đọc bản đã chỉnh sửa của anh. Chúc vui vẻ,

Jurgen

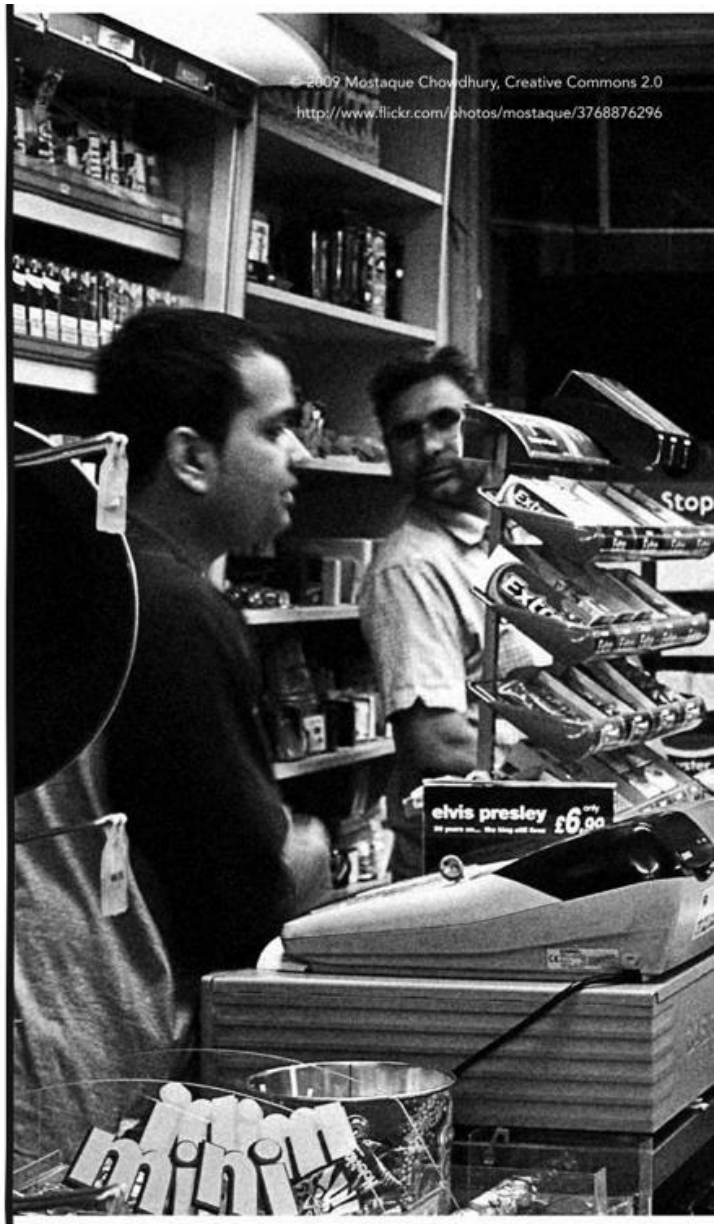
Bắt đầu như thế nào

Bạn có thể bắt đầu rèn luyện kỹ năng trao đổi thông tin từ xa bằng bài tập viết phản hồi ngay bây giờ.

1. Tôi phát hiện ra lúc nào mình cũng có thể nhận xét thứ gì đó: ứng dụng phần mềm mới, bài báo đang đọc, bản thảo đang đọc cho một người bạn, trang web đang kiểm tra cho đồng nghiệp, khách sạn mới đang ở hay dịch vụ giao hàng của một sản phẩm vừa mua. Bạn chỉ cần để ý xung quanh hằng ngày và chọn một, hai thứ để nhận xét.

2. Hỏi mọi người xem phản hồi của bạn có ích cho họ không, bạn có giúp được họ cải thiện sản phẩm/dịch vụ hay không.

3. Lưu ý những người bạn từng gửi phản hồi. Họ có thay đổi sau khi nhận được những nhận xét mang tính xây dựng của bạn không?



Các mẹo nhỏ và biến thể

Hãy đọc cuốn *Nonviolent Communication* (tạm dịch: Thông tin phi bạo lực),[1] trong đó có vài gợi ý nhận xét tương tự.

Khi định góp ý trực tiếp cho ai, tôi thường tập nhận xét 3-5 lần giống như khi nhận xét bằng văn bản.

Nếu nhận xét trực tiếp, bạn có thể bỏ qua bước 1 (mô tả bối cảnh).

Đừng quên dùng kỹ thuật nhận xét để chỉ ra những điều tuyệt vời mà mọi người đã làm.

Không nên "lót" trước và sau nhận xét của bạn những lời khen giả dối. Bạn sẽ khiến người đọc hiểu nhầm.

Tôi cũng dùng cách này để nhận xét con cái. Giờ tôi đã trở thành ông bố bình tĩnh hơn! ;-)

Nhận xét có ích nhất khi nó mang tính thời sự. Nếu bạn không gặp được người cần nhận xét ngay (trực tiếp hoặc từ xa) thì hãy viết nó ra thay vì chờ đợi.

Thay vì kết thúc bằng các gợi ý "thông tin phi bạo lực", tôi khuyên bạn hãy đưa ra *yêu cầu*: "Giờ thì bạn đã biết được thực tế, cảm xúc và nhu cầu của tôi, vậy tôi có thể nhờ bạn làm những việc sau không?"

Tôi mất nửa giờ để viết một bản nhận xét tốt. Nhưng nó đáng giá vì tôi thấy nó hiệu quả hơn dùng lời khen kiểu bánh kẹp.

Tôi dùng mẫu nhận xét này để làm mẫu đánh giá. Mọi người thấy viết đánh giá với năm bước như vậy dễ dàng hơn: bối cảnh, quan sát, cảm xúc, nhu cầu, gợi ý.

Giữ lại bản nhận xét để tham khảo sau này, kể cả khi bạn đã nhận xét trực tiếp. Nhận xét bằng văn bản sẽ có ích nếu tình hình không được cải thiện.

Cố gắng kết hợp nhận xét bằng văn bản với các cách khác, ví dụ bộ bài kudo hoặc cánh cửa hạnh phúc.

Xem thêm tại m30.me/feedback-wraps.

8

Hệ sinh thái đo lường và chỉ số bảng điểm

Đo lường kết quả một cách đúng đắn

Chỉ đo kết quả

Khi ngày đã qua

Mọi việc đã hoàn thành.

Elizabeth Barrett Browning, Nhà thơ Anh (1806-1861)

Phương pháp đo lường hiệu quả công việc hiện nay ở các tổ chức hầu như chưa chính xác. Mọi người cần học hỏi 12 quy tắc đo lường đúng để xây dựng văn hóa nội bộ mà trong đó, đo lường được coi là biện pháp để học hỏi và nâng cao kết quả, từ đó tạo ra tổ chức mà mọi thành viên đều tham gia vào hệ sinh thái đo lường.

Trước khi viết phần này, tôi đã ăn một lát bánh chuối và uống một tách latte* nhỏ ở quán cà phê ưa thích, tức là tôi đã nạp thêm 300 kilo calo. Tôi cho phép mình vi phạm quy tắc ăn uống như vậy vì ở

nhà hết nước hoa quả, do đó, tôi chỉ được uống nước lọc trong bữa sáng và bữa trưa. Lúc đó, tôi chưa ăn đến giới hạn lượng calo được phép nạp vào mỗi ngày. Phải, cho đến khi tôi nhìn thấy miếng bánh chuối.

** Tên một loại cà phê được pha chế kết hợp giữa cà phê Espresso và sữa. (ND)*

Ngoài lượng calo nạp vào mỗi ngày, tôi còn đo lường được nhiều thứ khác về bản thân và công việc. Số lượt người xem bài trên trang blog, số người vào thăm blog mỗi tháng, vị trí xếp hạng trên Google, chỉ số đo lường sự hài lòng của khách hàng (NPS) sau mỗi buổi học, đánh giá chất lượng bài phát biểu tại hội thảo, số người đăng ký nhận e-mail, số người tham gia Happy Melly, số nhà tư vấn Quản trị 3.0 được cấp phép, doanh thu và lợi nhuận, tính thanh khoản và khả năng thanh toán, số sách bán ra mỗi tháng, số bước đi bộ hằng ngày, v.v... Đôi khi, có vẻ như tôi đã dành đến nửa cuộc đời để nghiên cứu các con số và tìm cách đo lường tốt hơn. Có lẽ, tôi nên đo cả những con số mà tôi đang dùng và tự đẩy mình vượt xa mục tiêu hơn nữa!

Nếu tôi học được gì từ việc đo lường trong công việc chuyên môn thì đó là thang đo được sử dụng luôn thay đổi. Lý do không phải vì tôi không thể quyết định được cách đo nào tốt nhất mà vì tôi tin rằng công việc kinh doanh sẽ tốt cho sức khỏe và vui vẻ hơn nhiều khi không phải làm mãi những việc giống nhau.

Sức khỏe và hạnh phúc

Dường như các nhà khoa học đều đồng ý rằng hạnh phúc là một trong những mục đích chính của cuộc sống con người.1 Nghe rất hợp lý. Nếu hạnh phúc là mục đích tâm hồn thì theo tôi, sức khỏe là mục đích thể chất. Chúng ta cần cả chỉ số đo lường hạnh phúc và sức khỏe để tìm ra những gì chưa ổn và quyết định cách cải thiện chúng. Đo lường để biết cách cải thiện cuộc sống tốt đẹp hơn cả về thể chất và tinh thần. Các tổ chức cũng vậy. Là nhà quản trị, chúng ta cũng muốn biết: "Liệu ta nên uống viên thuốc xanh hay đỏ, hay viên nhiều màu có chữ M ở trên?" Những quyết định này đòi hỏi bạn phải hiểu rõ đối tượng. Mà để hiểu rõ thì phải đo lường.

Đo lường để biết cách cải thiện cuộc sống tốt đẹp hơn về cả thể chất và tinh thần.

Các tổ chức cũng vậy.

“Nhưng việc đo lường rất khó, các con số thì khô khốc, kết quả thì đến nản, rồi lợn kêu con khóc…” Đủ các lý do không hợp lý! Hầu hết mọi người đều không biết cách đo lường hiệu quả. Vì vậy, các tổ chức cứ như đang phải chạy marathon với cái nhiệt kế dán vào người, rồi họ lại thắc mắc tại sao mình chạy chậm (và khó khăn, bất tiện) thế. Xét theo góc độ này, không có gì ngạc nhiên khi các tổ chức ít khi chịu đo lường mà chỉ mò mẫm chạy vòng quanh, cho đến khi đâm sầm vào cây, hy vọng lúc đó họ không ngậm nhiệt kế trong miệng.

Công việc đo lường có thể dễ dàng, vui vẻ, tạo động lực mạnh mẽ, và là một trong những hoạt động quan trọng nhất của bất kỳ tổ chức nào. Cái gì được đo lường thì sẽ được quản trị tốt, và cái gì được quản trị tốt thì sẽ đạt kết quả tốt. Câu nói này quen thuộc vì nó đúng! Tôi đã đếm số từ trong mỗi cuốn sách, số bài trên blog mỗi tuần, số chương tôi viết mỗi tháng vì mục đích của tôi là trở thành tác giả chuyên nghiệp.

Happy Melly sưu tầm các câu chuyện về những công ty hạnh phúc và vững mạnh vì mục đích của chúng tôi là giúp mọi người có việc làm tốt hơn. Google có hệ thống minh bạch cho phép mọi sai chỗ, lý do thường là do họ không có hệ thống đo lường đúng để xác định xem mình đang đi đâu.[3]

So sánh các tổ chức với cơ thể người thực ra không hay lắm. Các bộ phận cơ thể thường không thể tự lên kế hoạch hay tự ra quyết định trừ khi chúng ở gần một người rất hấp dẫn. Cơ thể người là hệ thống có sự sống, còn tổ chức là hệ thống hoạt động có mục đích.4 Ẩn dụ phù hợp hơn cho các tổ chức là thành phố. Mỗi thành phố là một cộng đồng người, đa phần trong số đó có tham vọng riêng. Cả thành phố được vận hành bởi vài người đại diện cho cộng đồng và thường có mục đích do những nhà quản trị đặt ra. Như vậy, về cơ bản, nó giống với một công ty, nhưng thành phố có ranh giới địa lý, còn công ty có ranh giới hoạt động kinh tế. Nhưng cho dù chúng ta nói về cơ thể người, thành phố hay công ty, tổ chức thì chúng vẫn có một điểm chung. Đó là chúng ta cần đo lường để ra quyết định nhằm đạt được mục đích nhất định.

• Quy tắc 1: Đo lường nhằm đạt được mục đích nhất định

Tiêu chí đại diện và những yếu tố chưa biết

Chúng ta không thể đánh giá sức khỏe chỉ qua một vài con số. Với hạnh phúc hay bất cứ phẩm chất nào khác cũng vậy. Có câu: “Không phải cái gì cũng đo đếm được.” Thường thì việc tốt nhất

chúng ta có thể làm là đưa ra các con số đại diện cho thực tế. Do đó, phép đo lường của chúng ta không hoàn chỉnh. Chúng ta không đo lường tình yêu bằng số cuộc điện thoại.5 Nhưng nếu yêu nhau mà người ta không gọi điện cho nhau lần nào thì con số này ít nhất cũng nói lên điều gì đó. Đây vẫn là thông tin hữu ích, miễn là chúng ta không đi đến kết luận: Không gọi điện tức là không yêu. (Tôi vừa gọi điện hai phút trước, thật đấy!).

Đi đến kết luận khi thông tin chưa đầy đủ và không hiểu rằng giữa cái đo được và cái mong muốn luôn tồn tại khoảng cách là một trong những vấn đề nghiêm trọng nhất của con người. Ví dụ, trong nhiều thập kỷ, chính phủ các nước thường dùng tổng sản phẩm quốc nội (GNP) để phản ánh tình trạng của nền kinh tế. Nhưng con số nổi tiếng này lại không tính đến chi phí sử dụng tài nguyên. Nó chỉ cho biết chúng ta bán được bao nhiêu hàng hóa. Nó cũng không bao gồm các giá trị của hệ sinh thái hay đời sống con người! Khi một thảm họa thiên nhiên xảy ra, quét đi toàn bộ sự sống hoặc thậm chí làm tuyệt chủng một loài thì GNP lại tăng lên vì cần nhiều lao động và nhiều hàng hóa đầu vào hơn. Nhưng sẽ thật dại dột nếu tin rằng nền kinh tế lành mạnh hơn sau thảm họa.

Tình trạng của nền kinh tế, cũng như hạnh phúc của con người, đều khó đo lường được. Nhưng điều đó không có nghĩa là chúng ta không làm được. Ngược lại, có vô số thứ để đo!6 Ít nhất, chúng ta có thể giảm thiểu sự mù mờ bằng cách kết hợp nhiều thang đo chưa hoàn chỉnh.

Ví dụ, các nước khác nhau có nhiều cách đo hạnh phúc của con người khác nhau.8 Tất cả những phép đo lường này đều có các phương pháp, biến số và công thức tính phức tạp. Chúng đều không hoàn hảo, nhưng khi kết hợp với nhau, chúng giúp ta vẽ nên hầu hết bức tranh hạnh phúc trên thế giới. Các tổ chức cũng tương tự vậy. Vì lý do đó, Google đã để cho nhân viên tự tính toán xem họ đã tiến tới mục tiêu cá nhân chưa bằng một loạt các kết quả chủ đạo.[9]

Giống như con người cần nhiều số liệu đo lường khác nhau để đánh giá tình trạng sức khỏe và vận động, một tổ chức cũng cần nhiều phép đo lường khác nhau để đánh giá tình trạng hoạt động và kết quả kinh doanh.

Peter F. Drucker và Joseph

A. Maciariello, Management[7]

Nhiệm vụ của bạn là tìm ra (sự kết hợp của) những tiêu chí đại diện tốt nhất để đến gần nhất với cái mà bạn thực sự muốn biết. Nhưng phương pháp đo lường không bao giờ được bỏ qua những gì bạn chưa biết hoặc khiến người khác có ấn tượng sai lầm về mức độ tin cậy. Phụ thuộc vào các thang đo chưa hoàn hảo một cách vô thức còn nguy hiểm hơn cố tình đo lường mà không có thang đo!

Thông tin quan trọng nhất chúng ta cần có thể là cái chúng ta không biết hoặc không thể biết,10 nhưng không nên coi đó là lý do không tiến hành đo lường.11 Chúng ta có trách nhiệm không đi đến kết luận ngay và nỗ lực tiến gần tới những gì chưa biết.

• Quy tắc 2: Thu hẹp những gì chưa biết

Dữ liệu lớn, bước tiến nhỏ

Chúng ta đang sống trong thời đại "bội thực" thông tin. Nhiều doanh nghiệp luôn cung cấp sẵn thông tin về số lao động, số chương trình đào tạo đang thực hiện, số cuộc gọi đến trung tâm hỗ trợ, số máy móc được sửa chữa, số lần kiểm tra, số lần kiểm toán, số hóa đơn đã được xử lý, số cuộc gọi bán hàng, số lần thử nghiệm lâm sàng, số lần xin bằng sáng chế…12 Dữ liệu lớn đang rất thịnh hành.13 Chúng giúp mọi người yên tâm vì biết rõ nhiều điều đang diễn ra. "Xem chúng ta bận rộn chưa này!" Và luôn có ít nhất vài con số đang tăng lên.

Nhưng không phải mọi thang đo đều quan trọng như nhau. Với mọi đội bóng, con số thống kê về tỷ lệ giữ bóng, số lần hưởng phạt góc, tổng số lỗi, số lần chuyền bóng quan trọng, số nỗ lực chuyền bóng, những người hưởng lương cao nhất… đều hấp dẫn, thú vị, nhưng thông tin duy nhất có ý nghĩa là đội bóng có thắng hay không.14 Những công ty không có mục đích rõ ràng có thể thích báo cáo những con số cho thấy: "Chúng tôi đang tiến rất nhanh!" Các con số như vậy được gọi là dữ liệu hình thức vì nhìn vào chúng, dường như công ty nào cũng đang hoạt động tốt cả.15

Tôi biết mình đang nói về cái gì! Tôi luôn tự hào về số lượt đọc rất cao ở một số bài blog, nhưng nó hoàn toàn không phục vụ gì cho mục đích viết sách. Tôi tự mãn và hài lòng với tỷ lệ người tham gia các khóa học của mình, nhưng mục đích thực sự là giúp các giảng viên khác cũng lên lớp được với bài giảng của tôi. Để một tổ chức hạnh phúc và vững mạnh thì trông bận rộn hay nhìn có vẻ ổn là chưa đủ. Cái bạn cần là bước tiến thực sự hướng đến mục tiêu. Bạn cần những tiêu chí đo lường cho phép bạn học hỏi và cải thiện bản

thân.

• Quy tắc 3: Tìm cách cải thiện bản thân

Mọi thứ này phụ thuộc vào mọi thứ khác

Đánh giá kết quả làm việc của một tác giả không khó. Mọi sai sót trong cuốn sách này đều do tôi. Nhưng làm thế nào để đo lường kết quả làm việc của những người tham gia sản xuất một chương trình tivi, một phần mềm hay một chiến dịch marketing trên báo chí? Hàng chục năm qua, sự phụ thuộc lẫn nhau trong quá trình làm việc vẫn không ngừng tăng lên. Khi có thêm càng nhiều người làm việc với nhau trong nhóm hoặc mạng lưới với khả năng đóng góp đa dạng, thì càng khó đo lường được mức độ đóng góp của mỗi người đối với sản phẩm cuối. Việc đo lường kết quả làm việc của mỗi bộ phận trong mạng lưới trở nên bất khả thi khi mọi thứ này lại phụ thuộc vào mọi thứ khác. Vị trí xếp hạng của bệnh viện có phản ánh được kết quả đo lường đóng góp của ban lãnh đạo, bác sĩ, y tá, bệnh nhân hoặc mức sống trung bình trong vùng không? Các kỳ thi ở trường có đo được kết quả học tập của học sinh, hoạt động của nhà trường, của ban tuyển sinh hay cả ba không?16

Cách duy nhất giải quyết được vấn đề phức tạp này là phải hiểu rằng kết quả đóng góp của một bộ phận trong hệ thống phải được đánh giá dựa trên sự phụ thuộc của nó vào các bộ phận khác. Có nghĩa là không thể đánh giá nỗ lực và thành tích của một người chỉ dựa vào mục tiêu cá nhân của người đó mà còn phải xem xét tương quan nhu cầu của các nhóm có liên quan. Chẳng hạn, các giảng viên có thể tự đo lường sự tiến bộ của bản thân dựa vào mục đích của mình. Nhưng họ cũng cần hiểu nhu cầu của học viên, đồng nghiệp, cơ quan đào tạo, người sáng tạo khóa học, người sở hữu địa điểm, chính phủ, hội đồng giảng viên, thậm chí là bạn đời. Đó là những người đang hỗ trợ các giảng viên theo đuổi tham vọng của họ.

Không có đường tắt đi đến điểm tối ưu toàn cục, và các hệ thống phức tạp cũng không bao giờ đạt được điểm tối ưu.

Một số tác giả cho rằng mục tiêu duy nhất có ý nghĩa là làm hài lòng khách hàng, và việc tối ưu hóa thành tích của mọi đối tượng liên quan là bất khả thi về mặt toán học.17 Tôi nhất trí với vế sau. Đây là một trong những thông điệp của khoa học phức hợp! Không có cách nào tính toán được điểm tối ưu toàn cục của một hệ thống trong môi trường phức hợp. Mọi hệ thống thích ứng

phức hợp đều phải tìm ra điểm tốt nhất có thể bằng cách liên tục thực hiện các bước thử nghiệm trong bối cảnh thích nghi vô hình.18 Và con đường này chưa bao giờ là bằng phẳng. Không có đường tắt tới điểm tối ưu toàn cục, và các hệ thống phức tạp cũng không bao giờ đạt được điểm tối ưu. Tự nhiên chính là ví dụ. Nền kinh tế cũng thế. Internet cũng vậy.

Thật ngây thơ nếu tìm cách tối ưu hóa mọi điều kiện cho một đối tác (khách hàng, cổ đông, chủ công ty hay bất kỳ ai khác) với giả định rằng những gì tốt cho một người sẽ tự động tốt cho tất cả những người còn lại. Không nên lấy lý do rằng "rất khó" để đạt được điểm tối ưu cho mọi người. Bạn hãy thử chăm sóc một gia đình xem!

• Quy tắc 4: Làm hài lòng tất cả các bên liên quan

Kết quả hoạt động của một hệ thống là sản phẩm của sự tương tác giữa các bộ phận trong hệ thống đó.

Russell L. Ackoff, Re-Creating the Corporation (tạm dịch: Tái sáng lập công ty)[17]

Tính chủ quan và hiện tượng phản xạ

Tôi từng tổ chức lớp đào tạo cho một công ty, trong đó tôi thảo luận với các nhân viên công ty về chỉ số hạnh phúc. Các nhân viên cho biết mỗi quý, lãnh đạo công ty sẽ đo lường mức độ hạnh phúc nội bộ bằng một biểu mẫu rất phức tạp mà mọi người phải khai trên mạng. Sau khi mất nhiều công sức thu thập và xử lý, lãnh đạo công ty cho biết mức độ hạnh phúc nội bộ đã giảm từ 3,8 xuống 3,5. Tôi hỏi các nhân viên: "Các anh chị cảm thấy thế nào về con số này?" Ai đó phía cuối lớp đáp lời: "Tôi ghét nó!" Một số người khác gật đầu tán thành. Rõ ràng là cách đo mức độ hạnh phúc của lãnh đạo công ty đã phá hoại hạnh phúc của mọi người. Chắc nó chỉ làm cho mỗi ban lãnh đạo cảm thấy hạnh phúc mà thôi!

Một đặc điểm hấp dẫn của việc tiến hành đo lường là con người thực hiện chúng bằng nghiên cứu và khoa học. Quan sát là một phần quan trọng trong phương pháp nghiên cứu, và không phải ngẫu nhiên mà các giải pháp phát triển kinh doanh như khởi nghiệp tinh gọn (lean startup), quản lý kanban, khung làm việc scrum… đều dựa nhiều vào đo lường. Đo lường được nhiều người coi là hoạt động trung lập liên quan đòi hỏi phân tích, khách quan và hiểu biết.20 Không may là chúng ta khó mà đạt được những yêu cầu lý tưởng này trong bối cảnh xã hội.

Đo lường năng suất lao động giúp mỗi người tập trung vào công việc hơn, khi đó năng suất sẽ tăng lên. Hiện tượng này gọi là hiệu ứng Hawthorne. Xây dựng chỉ số hạnh phúc khiến cho các nhóm nhân viên cảm thấy hài lòng (hoặc không) với lãnh đạo, và ảnh hưởng đến mức độ hạnh phúc của họ. Nỗ lực tính toán chi phí của dự án khiến mọi người muốn đưa thêm nhiều yêu cầu, làm dự toán càng bị đội lên. Bước kiểm tra chất lượng cuối dây chuyền sản xuất sẽ tạo ra cảm giác an toàn hơn, và vì thế công nhân sẽ có nhiều hành vi rủi ro hơn, làm việc với chất lượng thấp hơn.

Đo lường là nhiệm vụ không hề khách quan và trung lập. Nó thực sự chủ quan và không tránh khỏi thiên lệch. Nó làm thay đổi cả sự kiện lẫn người quan sát. Các sự kiện xã hội có giá trị là bởi chúng được chọn lựa có chủ đích để đo lường.

Peter F. Drucker, Management [21]

Hiện tượng trên được gọi là bù trừ rủi ro. Một mẩu tin cho biết lượng sách bán ra tăng lên sẽ làm doanh thu bán sách tăng lên. Thông báo việc nhân viên văn phòng đang ăn trộm văn phòng phẩm không phải là cách an toàn để bảo vệ tài sản vì theo thuyết cửa sổ vỡ, nó có thể dẫn tới hiện tượng ăn trộm gia tăng. Trong những ví dụ nói trên, người quan sát đã tác động lên hệ thống và hệ thống tác động ngược trở lại người quan sát. Khoa học phức hợp gọi đó là hiện tượng phản xạ. Vũ khí duy nhất đối phó được với hiệu ứng người quan sát là nhận thức thông thường và tư duy hoài nghi mọi "phương pháp" khoa học khi ứng dụng trong bối cảnh xã hội.

• Quy tắc 5: Nghi ngờ mọi con số

Quản trị theo mục tiêu

Khi viết cuốn sách này, tôi tự đặt mục tiêu mỗi tháng phải viết được hai chương. Không phải lúc nào tôi cũng đạt được mục tiêu, nhưng tôi biết mình sẽ không thể hoàn thành nếu không buộc bản thân phải tiến lên phía trước. Tôi còn có mục tiêu liên quan đến ngủ (ít nhất 7 giờ mỗi ngày), lượng calo nạp vào cơ thể (dưới 2.500 kilo calo một ngày) và số bài blog hằng tuần (ít nhất 3 bài). Tự đo lường và tự đặt mục tiêu giúp chúng ta đi đúng con đường để hướng tới mục đích cuối cùng.

Peter Drucker đề xuất phương pháp quản trị theo mục tiêu (Management by objectives – MBO) chính vì lý do nói trên: giúp nhà quản trị xác định được mục đích của tổ chức, đặt mục tiêu

cho công việc của chính mình và đo lường kết quả đạt được so với mục tiêu. Đặt mục tiêu chẳng có gì sai nếu bạn không gây phiền hà cho người khác. Drucker nói rõ rằng nếu nhà quản trị liên tục không đạt được cam kết và mục tiêu của bản thân, thì hãy để cho người khác làm.22 Tôi đồng ý với ông. Tôi cũng sẽ tìm cho mình công việc khác (hoặc ít nhất là viết cuốn sách khác) nếu liên tục không tạo được cảm hứng cho mọi người thay đổi cách làm việc của tổ chức.

Đáng buồn là MBO thường bị hiểu lầm và thực hiện sai. Các lãnh đạo lại đặt mục tiêu cho người khác và sa thải họ vì đã làm những việc bị đo lường sai cách nhằm đạt được những mục tiêu không được truyền đạt chính xác.23 Ví dụ, nhân viên trung tâm chăm sóc khách hàng thường bị ép phải rút ngắn thời gian mỗi cuộc gọi thay vì giúp đỡ khách hàng giải quyết khó khăn.24 Lãnh đạo làm như vậy vì thang đo sai (thời gian cuộc gọi) lại dễ tính toán hơn thang đo đúng (khách hàng hài lòng). Họ bị cám dỗ bởi việc đo cái dễ lượng hóa nhất. Khi lãnh đạo bổ sung mục tiêu vào hệ thống đã có, nhân viên chỉ làm thứ họ thấy được đo lường (rút ngắn thời gian cuộc gọi) thay vì thứ đáng làm (giúp đỡ khách hàng). Cách thực hiện MBO sai lầm này dẫn tới động lực của người lao động bị xói mòn, công ty bị ảnh hưởng – hậu quả trái ngược với lý thuyết của Drucker.25

Đặt ra các mục tiêu không sai nếu bạn không gây phiền hà cho người khác.

Đặt mục tiêu là một nhiệm vụ nguy hiểm. Không có cách nào xây dựng được mục tiêu hoàn hảo. Ngay khi bạn đặt mục tiêu cho người khác, họ sẽ theo đuổi mục tiêu đó thay vì mục đích ban đầu. Theo quy luật Goodhart, "khi một tiêu chí đo lường trở thành mục tiêu, nó không còn là tiêu chí tốt nữa". Điều tốt nhất bạn có thể làm là khiến mọi người mơ hồ về mục tiêu và chỉ bạn biết về nó. Thay vì làm việc theo từng đầu mục, hãy dựa vào những mục tiêu không rõ ràng, theo một khoảng giá trị hoặc chỉ theo một hướng nhất định.26 Google đã giải quyết được thách thức này bằng cách yêu cầu nhân viên đặt ra nhiều mục tiêu khó khăn cho chính họ và nhấn mạnh rằng, không nhất thiết phải đạt được tất cả. Lúc đó, ảnh hưởng của mục tiêu chỉ còn là khoảng giá trị hoặc định hướng chứ không phải là điểm duy nhất.27

Tôi không lên kế hoạch bán ra chính xác 100.000 bản cuốn sách này mà chỉ áng chừng doanh số đạt sáu con số. Các mục tiêu khác là ngủ tốt hơn, đốt cháy nhiều calo hơn lượng nạp vào và viết nhiều hơn. Tôi biết với tôi, làm được như vậy đã là quá khó, và tôi

cũng sẽ không mắc sai lầm áp đặt bất kỳ mục tiêu nào cho bạn.

• Quy tắc 6: Đặt ra các mục tiêu chung chung

Phán đoán và kiểm soát

Tiếc là trong các tài liệu về quản trị ở Mỹ, các nhà quản trị thường được so sánh với huấn luyện viên thể thao. Còn người làm công việc sáng tạo được ví như vận động viên. Ẩn dụ này không đúng nếu xét từ góc độ kết quả của họ được đo lường như thế nào. Mục đích chính của thể thao chuyên nghiệp là những con số đo được (bằng máy tính, trọng tài hoặc giám khảo) như số trận thắng, số điểm ghi được, số cân nặng nâng được, số mét chạy được, số giây hoàn thành bài thi,... từ đó, xác định người thắng kẻ thua. Thể thao luôn là trò chơi có tổng bằng không – tức là chỉ có một bên thắng cuộc! Có lẽ vì được tạo cảm hứng từ khả năng phân tích số liệu của Liên đoàn Bóng rổ Mỹ, Giải Bóng bầu dục Quốc gia, và Liên đoàn Bóng đá Quốc tế nên các nhà quản trị của công ty luôn tìm cách lượng hóa kết quả làm việc của nhóm nhân viên.28 Nhưng việc đánh giá người lao động sáng tạo chỉ dựa trên số dự án hoàn thành đúng hạn, số dòng lệnh lập trình, số bài kiểm thử vượt qua và số khách hàng là lựa chọn cuối cùng bạn nên thực hiện. Vì cuộc chơi của những người làm công việc sáng tạo có tổng khác không. Mọi người đều có thể thắng cuộc!

Lãnh đạo các công ty chuyên nghiệp như Toyota không dùng các thang đo để đánh giá kết quả làm việc của nhân viên mà để phản ánh sự phát triển của mỗi cá nhân.29 Google cũng tương tự; mọi nhân viên tự đặt ra mục tiêu và kết quả cho bản thân.30 Những công ty thực sự muốn thay đổi phải có các tiêu chí đo lường tách biệt được càng nhiều càng tốt với hoạt động đánh giá.31 Khi các tiêu chí đo lường bị lạm dụng thành công cụ kiểm soát thì việc đo lường sẽ làm gia tăng tình trạng sử dụng quyền lực, nhấn mạnh thêm nỗi sợ hãi và chính trị hóa nội bộ công ty. Với những nhà lãnh đạo muốn tìm cách "tốt nhất" để đo lường kết quả công việc, tôi sẽ nói: "Trước khi đo kết quả làm việc của người khác, hãy vui lòng giải thích anh tự đo lường kết quả công việc như thế nào."

Trước khi đo kết quả làm việc của người khác, hãy vui lòng giải thích anh tự đo lường kết quả công việc như thế nào.

Đánh giá, nhận xét người khác chính là cách làm hoàn hảo dẫn đến đo lường sai: Các hành vi xấu sẽ phát sinh dưới dạng hệ quả của tiêu chí đo lường và mục tiêu. Chúng sẽ cản trở chính mục tiêu ban đầu của việc đo lường.32 Hiện tượng này được gọi là quy

luật Campbell: "Càng sử dụng các chỉ tiêu xã hội được lượng hóa cho việc ra quyết định thì chúng càng dễ bị ảnh hưởng bởi sức ép tham nhũng, bị bóp méo và ảnh hưởng tiêu cực đến quy trình xã hội liên quan."[33]

Rất dễ thấy rằng mọi thang đo chỉ nên do người sử dụng đưa ra và dùng để tự đánh giá bản thân.[34] Quan trọng là người làm công việc sáng tạo phải thấy đo lường là việc tích cực, là công cụ trao quyền để họ phát triển bản thân cũng như kết quả làm việc trong lĩnh vực của mình. Với nhà quản trị cũng vậy. Mục tiêu của lãnh đạo phải là của chính họ. Bất cứ người nào chịu trách nhiệm trong một lĩnh vực cũng cần có thang đo cho riêng mình. Phạm vi trách nhiệm có thể khác biệt giữa lãnh đạo và nhân viên, nhưng kết luận là như nhau. Chúng ta cần tự đo lường công việc.[35]

• Quy tắc 7: Tự đo lường kết quả làm việc

Thưởng và phạt

Tôi từng có khoảng thời gian ngắn sống chán nản như một con rô-bốt. Lúc đó tôi 12 tuổi, đang đi nghỉ với gia đình trong một ngôi lều dựng trên khu cắm trại ở Pháp. Chủ khu cắm trại đã mời toàn bộ trẻ em đến tòa nhà trung tâm và yêu cầu mọi người phải tự thiết kế trang phục. Tôi đã mất một đến hai tiếng đồng hồ lục lọi căn lều và tìm trong đống đồ làm bếp của mẹ. Tôi chụp cái túi rác màu xám lên đầu, làm cúc áo từ nút bật của chai vang – ở Pháp không thiếu nút lẫn chai vang, tai đeo giá để cốc bằng nhựa và dán một phần cái lều lên đầu. Hồi đó, phim Robocop (Cảnh sát người máy), Terminator (Kẻ hủy diệt), hay hệ điều hành dành cho điện thoại thông minh còn chưa ra đời. Anh trai và em gái tôi rất hào hứng tham gia sự kiện cũng với trang phục tự làm (nhưng không hay bằng của tôi). Mọi thứ rất tuyệt cho đến khi nhà tổ chức chọn ra người thắng cuộc. Người thắng cuộc? Vâng, đúng thế. Và không phải tôi. Tôi rất thất vọng. Tôi nhanh chóng cho bộ trang phục người máy biến mất và quay lại chơi rubic.

Tôi đã nói điều này nhiều lần trong các cuốn sách trước và trên blog, và giờ tôi vẫn muốn nhắc lại: Động lực sẽ gây ra rắc rối. Chính sách thưởng có thể thúc đẩy người thắng, nhưng cũng khiến người thua nản chí trầm trọng. Kết quả cuối cùng thường mang tính tiêu cực nhiều hơn tích cực. Khi bạn tuyên dương một người là "nhân viên xuất sắc của tháng" thì bạn đang biến hàng chục, hàng trăm, hàng nghìn người khác trở thành "kẻ thất bại của tháng". Môi trường làm việc sáng tạo không nên là đấu trường Olympic.

Sự nguy hiểm của chính sách thưởng nằm ở chỗ nó hiệu quả! Thưởng tạo động cơ cho người được thưởng.36 Nhưng lý do nhân viên được thưởng (cái đo lường được) lại không bao giờ là mục đích chính của công ty (cái không thể đo lường). Google không dùng mục tiêu của các cá nhân làm cơ sở thăng tiến cho họ.[37]

Nếu cha mẹ, thầy cô hoặc sếp của bạn đang ngồi đánh giá những gì bạn làm, và nếu họ quyết định việc nào là tốt, việc nào là xấu đối với bạn, thì chẳng những họ không giúp được gì cho bạn mà còn khiến mối quan hệ giữa họ và bạn xấu đi. Bạn sẽ không hợp tác thực hiện vì mục tiêu học hỏi, phát triển nữa mà sẽ cố làm sao để họ khen ngợi và thưởng cho những gì bạn làm.

Alfie Kohn, Punished by Rewards (tạm dịch: Thưởng là phạt)38

Cách làm này hoàn toàn chính xác vì khi nhân viên cảm thấy mục tiêu và kết quả là quan trọng nhất, họ sẽ quên đi mục đích công việc ban đầu, và những quyết định họ đưa ra sẽ ngày càng bất lợi cho công ty.39 Chúng tôi gọi đây là quy luật hậu quả ngoài dự tính hay quy luật tiền thưởng của tôi đã hủy hoại công ty.

• Quy tắc 8: Tách biệt tiêu chí đo lường với khen thưởng

"Chơi chiêu" với hệ thống

Môi trường trả lương theo kết quả với các tiêu chí đo lường, mục tiêu và động lực là nơi làm việc hoàn hảo cho những người ưa thích các trò chơi. Khi hệ thống thưởng cho nhân viên vì đạt được những kết quả nhất định, thì đó chính là nỗ lực rõ ràng nhằm chi phối hành vi của họ. Chúng ta gọi đó là trò chơi. Quản trị là "chơi chiêu" với nhân viên, sử dụng các quy định và con số. Nếu hệ thống được thiết kế ra để chi phối hành vi của con người, thì nó cũng chính là lời mời công khai tất cả những người liên quan hãy dùng chính hệ thống để phục vụ cho lợi ích của riêng mình. Trò chơi thực sự ở đây là những mánh khóe mà các nhân viên quyết định sử dụng trong hệ thống. Nếu lãnh đạo thấy việc chi phối nhân viên bằng hệ thống trả lương theo kết quả là ổn thì nhân viên sẽ thấy việc dùng chính hệ thống ấy để chi phối lại lãnh đạo cũng chẳng sao. Lý thuyết trò chơi và lý thuyết phức hợp sẽ giúp ta đoán được ai giành chiến thắng.40

Tôi biết có những người đặt lịch gửi e-mail vào lúc nửa đêm để được khen thưởng vì "làm việc muộn". Tôi biết có những người gõ liên tục phím cách trong suốt giờ ăn trưa vì họ được trả lương dựa trên "số lần gõ bàn phím". Tôi biết có những người đến cơ quan hai

lần mỗi ngày, một lần để đăng nhập và một lần để đăng xuất, và máy tính sẽ tính cho họ "8 giờ làm việc". Nhưng tại sao những người làm công việc sáng tạo phải làm như vậy? Bao nhiêu người trong số chúng ta đi làm mỗi sáng mà trong đầu chỉ chăm chăm hướng đến mục tiêu hằng ngày và động cơ làm việc rồi tự hỏi: "Hôm nay mình sẽ chi phối hệ thống như thế nào?" Cơ hội để "chơi chiêu" là chưa đủ, con người phải có động cơ mới làm như vậy.[41]

Tôi tin rằng người ta có động cơ ấy khi họ không có mục đích, giá trị, tự trọng và không có ý thức cộng đồng.

Giá trị chung và tính minh bạch sẽ giúp con người bớt ham muốn "chơi chiêu" với hệ thống.

Ai cũng nên biết rằng những người khác đều có tự trọng và có ý định tích cực. Có nghĩa là ai cũng có quyền biết mọi con số, mọi quy tắc, mọi tiêu chí đo lường, mọi mục đích của tổ chức. Ở Google, nhân viên còn tự thêm mục đích và mục tiêu của mình vào thư mục nhân viên, và mọi người đều có thể thấy kết quả làm việc của người khác, kể cả ban giám đốc.[42]

Thay vì chơi xấu với các tiêu chí đo lường, mục tiêu, động cơ, chúng ta nên hướng nhân viên đến việc sử dụng động cơ tự thân. Khi tổ chức có các giá trị và thang đo minh bạch, mọi người sẽ có đủ thông tin để tự đánh giá bản thân, nâng cao năng lực làm việc của chính mình, đồng thời vẫn cư xử đúng đắn.

• Quy tắc 9: Xây dựng giá trị và tính minh bạch

Phi nhân tính hóa

Tôi thừa nhận mình yêu những con số, nhưng đôi khi, chúng có vẻ… không có sức sống. Nhiều lãnh đạo thu thập thông tin dưới dạng số liệu, mà số liệu thì không có chút cảm xúc nào. Với con số, sự chăm chỉ của nhân viên đơn thuần chỉ còn là thống kê. Máu, mồ hôi và nước mắt biến thành những bảng tính. Đam mê, bi kịch cá nhân trở thành những đồ thị, bảng biểu vô hồn. Các tiêu chí đo lường giúp chúng ta biến niềm vui và nỗi đau thành hình chữ nhật và các con số nhờ các phù thủy bảng biểu và đồ thị trợ giúp với chỉ một thao tác. Bản chất công việc đã bị các con số gây nhầm lẫn. Thay vì xem xét chuyện gì đang xảy ra với nhân viên thì lãnh đạo lại chỉ để ý chuyện gì đã xảy ra với các con số.

Để công ty phát triển khỏe mạnh, quản trị bắt buộc phải gồm cả những thứ như "quản trị con người", "quản lý tầng nhà", "quản lý

hình ảnh". Chúng ta có thể dành không gian riêng để họp hằng ngày, trưng bày đồ thị, hình vẽ, bảng biểu và thông tin mã hóa bằng màu sắc. Khi cơ sở hạ tầng đáp ứng được những điều này và mọi người được sắp xếp chỗ theo trật tự, họ sẽ được tiếp cận thông tin nhiều nhất có thể.[43] Nâng cao hiệu quả làm việc của công ty bằng các tiêu chí đo lường là một việc làm tốt, thậm chí quan trọng, nhưng nó sẽ hữu ích hơn nếu bạn có thể thấy điều gì đang diễn ra đằng sau những con số theo đúng nghĩa đen.

Và thậm chí có khi không cần đến các con số. Các bản phác thảo, vài dòng viết vội và những sắc màu có khi còn có khả năng truyền thông tin mạnh mẽ hơn. Hình mặt người trên nút nam châm có tác động về mặt hình ảnh lớn hơn cái tên ghi trên tờ ghi chú. Chính vì lý do này mà các đồ họa thông tin (infographic) được thiết kế đẹp mắt đang ngày càng phổ biến trên Internet thay cho bảng biểu, đồ thị nhàm chán. Và bạn có bao giờ tự hỏi tại sao mình lại thích những cuốn sách kinh doanh có nhiều hình minh họa màu hơn không?

• Quy tắc 10: Trực quan hóa và nhân hóa

Đo lường sẽ hữu ích hơn nếu bạn có thể thấy điều gì đang diễn ra sau những con số theo đúng nghĩa đen.

Quá ít, quá trễ

Bạn nên kiểm tra tim mạch bao lâu một lần? Bao lâu thì nên kiểm tra lốp xe ô tô? Bao lâu thì nên nhìn lại xem bạn đời có hạnh phúc không? Chỉ có một câu trả lời duy nhất cho tất cả: "Thường xuyên, đủ để đảm bảo vấn đề không trở nên quá nghiêm trọng, quá mạo hiểm; và có lẽ nên thường xuyên hơn mức hiện tại của bạn." Đừng trì hoãn đo lường cho đến khi những dấu hiệu cho thấy có vấn đề xuất hiện. Nếu bạn không kiểm tra thường xuyên, mọi chẩn đoán và can thiệp có thể sẽ là quá muộn.

Các cộng đồng linh hoạt và tinh gọn trên khắp thế giới đều rút ra được bài học rằng chúng ta cần đo lường mọi thứ thường xuyên hơn. Nhu cầu của khách hàng không chỉ được đánh giá ở thời điểm khởi đầu của dự án mà phải được đưa ra thảo luận hằng tuần. Công tác kiểm nghiệm chất lượng sản phẩm phải được tiến hành theo quý một cách liên tục. Và niềm hạnh phúc của nhân viên hẳn không phải chỉ được đo đếm ba tháng một lần; mà phải là mọi lúc.

Thực hiện tốt nhiệm vụ đo lường thường đồng nghĩa với việc tiến

hành việc này thường xuyên hơn so với thời điểm hiện tại. Tức là chỉ báo dẫn đạo (leading indicator)* phải có trước chỉ báo hậu báo (lagging indicator)†. Một đầu bếp giỏi không cần nếm thức ăn liên tục mỗi giây (chỉ báo dẫn đạo), nhưng chắc chắn anh ta cần nếm trước khi phục vụ cho khách và chờ họ phản hồi (chỉ báo hậu báo)![44]

* *Chỉ báo dẫn đạo cho tín hiệu trước của một xu hướng mới hoặc dấu hiệu đổi chiều. (BTV)*

† *Chỉ báo hậu báo cho tín hiệu sau khi xu hướng đã bắt đầu. (BTV)*

Theo kinh nghiệm của bản thân, tôi phải tự thiết lập lời nhắc nhở và thúc đẩy chính mình vì nếu không tôi sẽ quên đo lường. Nếu không có danh sách các việc cần làm, lời nhắc, thông báo, tôi sẽ chỉ làm những gì cấp bách chứ không phải những gì quan trọng. Vì vậy, tôi có một nhiệm vụ lặp đi lặp lại là nhắc chính mình tính tổng và trung bình thời gian gặp vấn đề trên bảng nhiệm vụ ở Happy Melly, số lớp học được cấp phép mỗi tháng cho nhãn hiệu Quản trị 3.0 và những trích dẫn hữu ích tôi đọc được từ sách phi hư cấu... À, tôi còn có lời nhắc hằng ngày là phải kiểm tra xem cần gửi thẻ kudo hoặc lời cảm ơn cho ai nữa.

• Quy tắc 11: Đo lường sớm và thường xuyên

Trì trệ và tự mãn

Chúng ta đã tìm hiểu 11 thách thức và quy tắc khi thực hiện đo lường. Tôi hơi khó chịu vì tôi không thích con số 11. Tôi đặt mục tiêu mình phải dừng lại ở số 12. Có lẽ đây là chút mê tín còn sót lại trong tôi. May sao, tôi rất vui được tuyên bố rằng vẫn còn một vấn đề nữa khi thực hiện đo lường mà chúng ta chưa xem xét đến. Chúng ta chưa nói đến sự trì trệ.

Nhiều lãnh đạo đang đi trên con đường không hồi kết để tìm ra "tiêu chí đo lường tốt nhất" cho công ty. Dường như họ không nhận ra đo lường là một phần công việc phải làm. Đo lường chính là công việc. Hãy hình dung môi trường quanh ta luôn thay đổi, công việc của chúng ta luôn thay đổi, vậy tại sao các tiêu chí đo lường lại đứng yên? Chúng cũng cần thay đổi theo. Sẽ hữu ích hơn nếu coi chúng là công cụ chẩn đoán. Chúng ta đo lường để hiểu rõ mọi thứ trước và sau khi phân tích các triệu chứng cũng như nỗ lực chấn chỉnh. Chúng ta có thể đo lường vài lần cho đến khi các tiêu chí không còn phù hợp nữa, tức là đến lúc dùng tiêu chí mới. Không có bộ tiêu chí thần thánh nào dùng được mãi.

Mọi người không nên dè dặt thử các cách đo lường mới, thử nghiệm các thang đo mới.45 Cá nhân, nhóm và cả công ty sẽ thích ứng và làm quen với cách đo riêng. Đó sẽ là cơ hội cho sự trì trệ, xói mòn. Nên thi thoảng hãy thử một cái mới. Thay thế các tiêu chí đo lường cũ không chỉ giúp bạn nhìn nhận được các khía cạnh mới, khám phá những điều chưa biết mà còn tránh được cảm giác tự mãn. Với các hệ thống thích ứng phức tạp, nếu muốn duy trì trạng thái hạnh phúc và lành mạnh, bạn hãy thay đổi các tác nhân kích thích thường xuyên.

• Quy tắc 12: Thử nghiệm những cách thức khác

Các quy tắc đo lường

Chúng ta vừa tìm ra 12 quy tắc đo lường thật tốt.

Hãy cùng xem lại chúng trước khi học cách thực hành cụ thể về quản trị.

Quy tắc 1: Đo lường nhằm đạt được mục đích nhất định

Bạn luôn phải hiểu mình đang đo lường cái gì. Bản thân tiêu chí đo lường không phải là mục tiêu. Đừng quên chúng chỉ là phương tiện. Hãy luôn bắt đầu với câu hỏi tại sao.

Quy tắc 2: Thu hẹp những gì chưa biết

Tiêu chí đo lường chỉ đại diện, phản ánh cái bạn muốn biết. Đừng rút ngay ra kết luận. Hãy luôn nỗ lực thu hẹp phạm vi những gì bạn chưa biết.

Quy tắc 3: Tìm cách cải thiện bản thân

Đừng chỉ đo lường những thứ khiến bạn nhìn có vẻ ổn. Có vô số dữ liệu quanh ta, hãy tập trung vào thứ giúp bạn làm việc tốt hơn.

Quy tắc 4: Làm hài lòng tất cả các bên liên quan

Công việc của bạn phụ thuộc vào nhiều người khác, và họ cũng phụ thuộc vào bạn. Đừng tối ưu hóa mọi thứ chỉ vì một người liên quan. Hãy đo lường từ nhiều góc độ của nhiều người khác nhau.

Quy tắc 5: Nghi ngờ mọi con số

Người quan sát thường tác động lên các tiêu chí đo lường và bị nhiễm nhiều loại thiên lệch. Hãy duy trì thái độ tích cực, nghi ngờ mọi con số được báo cáo.

Quy tắc 6: Đặt ra các mục tiêu chung chung

Khi có mục tiêu, mọi người có xu hướng chỉ tập trung vào mục tiêu đó thay vì mục đích thực sự. Hãy tránh xu hướng này bằng cách đưa ra mục tiêu chung chung.

Quy tắc 7: Tự đo lường kết quả làm việc của mình

Mọi người đều có trách nhiệm với công việc của mình và các tiêu chí đo lường giúp họ làm việc tốt hơn. Vì vậy, mỗi người nên tự đo lường kết quả làm việc.

Quy tắc 8: Tách biệt tiêu chí đo lường với khen thưởng

Khen thưởng thường triệt tiêu động lực bên trong và dẫn tới hành vi sai trái trong tổ chức. Không nên tạo động lực cho họ làm những việc mà họ nên thích làm.

Quy tắc 9: Xây dựng giá trị và tính minh bạch

Con người rất thông minh và có khả năng "chơi chiêu" mọi hệ thống. Để tránh hiện tượng này, hãy minh bạch về giá trị, ý định và tiêu chí đo lường mà mọi người đang sử dụng.

Quy tắc 10: Trực quan hóa và nhân hóa

Các con số có xu hướng khiến mọi thứ trở nên thiếu tính nhân văn. Hãy thay các con số bằng tranh ảnh, màu sắc và treo chúng ở gần nơi mọi người làm việc.

Quy tắc 11: Đo lường sớm và thường xuyên

Phần lớn mọi người không đo lường đủ thường xuyên. Đo lường càng sớm sẽ giúp bạn càng nhanh ngăn chặn được những rủi ro, vấn đề trước khi chúng trở nên quá nghiêm trọng, không giải quyết nổi.

Quy tắc 12: Thử nghiệm những cách thức khác

Hiếm có ý tưởng tốt nào lại nói hãy làm đúng một việc lặp đi lặp lại. Môi trường luôn thay đổi. Cách thức và đối tượng đo lường cũng cần phải thay đổi theo.

Tích hợp và mở rộng

Chúng ta đã đến ngưỡng cửa của một vấn đề rất lớn mà các nhà tư vấn cùng các chuyên gia quản trị đã đau đầu tìm cách giải quyết

trong hàng chục năm – nếu không muốn nói là hàng thế kỷ. Sẽ ra sao nếu chúng kết hợp lại với nhau? Tiêu chí đo lường của anh kết nối với của tôi ra sao? Làm thế nào chọn được các tiêu chí đo lường có thể kết hợp thành một nhóm? Có cách gì đảm bảo tiêu chí đo lường của nhiều nhóm khác nhau được tích hợp thành một khung rõ ràng cho cả công ty?

Đến đây, cần nhớ là: Công ty cũng là một hệ thống phức tạp, có tính thích ứng, giống như các thành phố và cộng đồng dân cư. Mỗi bộ phận trong hệ thống đều có mục đích, đặc tính, giá trị, tham vọng riêng, đồng thời, chúng cũng góp phần tạo ra hệ thống có mục đích, đặc điểm nhận dạng riêng nữa, giống như công ty đối thủ của bạn. Cùng với một vài hệ thống khác, mỗi hệ thống lại góp phần tạo ra một tổng thể lớn hơn ở mức độ cao hơn. Cứ thế, tất cả mọi thứ đều phụ thuộc qua lại với nhau cả theo chiều dọc và chiều ngang.

Việc mở rộng phạm vi áp dụng các tiêu chí đo lường sẽ gặp thất bại nếu mọi người không hiểu được tính phức tạp. Tích hợp các tiêu chí cũng không ổn khi công ty bị coi là cỗ máy. Cả hệ thống không thể phát triển nếu chúng ta chỉ thay thế hoặc nâng cấp từng bộ phận riêng lẻ. Mặt khác, chúng ta cũng không thể hướng dẫn mọi người phải "nâng cấp toàn bộ" thay vì từng bộ phận vì có nhiều "tổng thể" ở nhiều cấp độ khác nhau. Vì vậy, mọi người sẽ không thể thống nhất "toàn bộ tổng thể" chính xác là cái gì. Đây là hai vấn đề riêng biệt nên tôi sẽ trình bày lần lượt từng nội dung.

Ví dụ cho vấn đề thứ nhất (tối ưu hóa các bộ phận) rất phổ biến dưới cái tên thẻ điểm cân bằng.46 Ưu điểm của thẻ điểm cân bằng là nó đòi hỏi lãnh đạo phải phân tích kết quả công việc từ nhiều góc độ với nhiều tiêu chí đo lường khác nhau. Nhược điểm là nó được mô tả bằng ẩn dụ về người phi công nhìn vào bảng điều khiển trong buồng lái máy bay. Nói cách khác, nhà quản trị đang điều khiển một cỗ máy.[47]

Không có bộ tiêu chí đo lường nào có thể mang lại kết quả tối ưu cho tổng thể nên bạn đừng cố tìm.

Ẩn dụ trên chỉ đúng khi các bộ phận của máy bay cũng có tư duy riêng và có khả năng kiểm soát được việc nên đưa thông tin nào để phản hồi cho viên phi công, còn thông tin nào giữ lại cho mình. Các bộ phận cũng cần có khả năng tự bỏ việc và gia nhập vào chiếc máy bay khác ngay trong quá trình bay. Cánh máy bay có thể báo cáo chúng đang "làm việc đúng lịch trình" trong khi cố làm cho công việc của động cơ có vẻ không ổn. Động cơ có vẻ đang bất hòa,

không nói chuyện với bánh xe, còn đuôi máy bay thì đang bí mật dự tính sẽ tự tháo rời và bắt đầu công ty bay lượn riêng. Thay vì có một bảng điều khiển đầy những tiêu chí đo lường khách quan, người phi công sẽ thấy một loạt đèn xanh vẫn sáng trong khi đang lao thẳng vào núi. Rõ ràng, việc ẩn dụ các tiêu chí đo lường bằng một cỗ máy là không phù hợp trong bối cảnh xã hội. (Tiếc rằng viên phi công lại là hình ảnh ẩn dụ rất phù hợp cho nhà quản trị truyền thống).

Ví dụ minh họa cho vấn đề thứ hai (tối ưu hóa tổng thể) thường bắt nguồn từ việc so sánh công ty với các cơ thể sống đang nỗ lực tồn tại và phát triển. Kiểm tra nhịp tim, huyết áp, chụp cộng hưởng từ, lấy mẫu phân đều phục vụ cho việc nghiên cứu các triệu chứng và phát hiện bệnh, đồng thời giúp con người khỏe mạnh, hạnh phúc hơn. Nhưng so sánh công ty với cơ thể chỉ đúng nếu trái tim có thể quyết định nó sẽ trở thành bàn chân thứ ba, phổi trái có tham vọng làm thay nhiệm vụ của bộ não, hai mắt không muốn phối hợp với nhau, còn cơ quan sinh dục muốn làm việc từ xa. Tối ưu hóa toàn bộ cơ thể là ý tưởng rất hay, và rõ ràng các bác sĩ có thể góp phần cải thiện sức khỏe, mang lại hạnh phúc cho cả cơ thể người bệnh. Còn ở công ty, nơi có nhiều cấp bậc không phân ranh giới rõ ràng thì hướng dẫn mọi thành viên cách "tối ưu hóa toàn bộ công ty" là hành động ngây thơ. Không có bộ tiêu chí đo lường nào có thể mang lại kết quả tối ưu cho tổng thể nên bạn đừng cố tìm.[48]

Công ty là hệ thống hoạt động có mục đích. Mỗi bộ phận có mục đích riêng và toàn bộ hệ thống cũng có mục đích của nó. Mô thức này lặp đi lặp lại khi các cá nhân là một phần của (nhiều) nhóm và cộng đồng; nhóm và cộng đồng là một phần của (nhiều) phòng ban; phòng ban là một phần của (nhiều) bộ phận kinh doanh; bộ phận kinh doanh là một phần của công ty; công ty là một phần của địa phương và của ngành; địa phương và ngành lại là một phần của cả quốc gia.

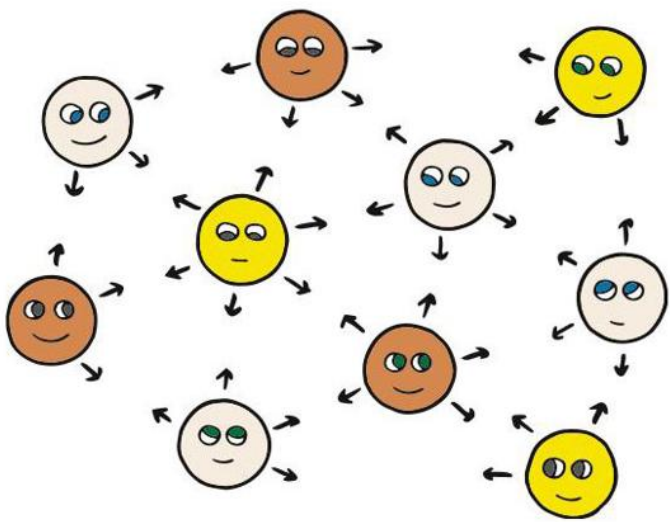
Ở đâu cũng có mục đích và tiêu chí đo lường. Tất cả chúng vừa mâu thuẫn, vừa phối hợp, vừa va chạm, vừa hợp tác với nhau

trong cuộc chơi cạnh tranh và hợp tác không bao giờ kết thúc. Đây không phải là biểu hiện của tích hợp thất bại mà là đặc điểm của mọi hệ thống phức hợp, có tính thích ứng. Chúng tiến hóa và dần biến thành mạng lưới gồm nhiều bộ phận phụ thuộc lẫn nhau. Ví dụ: hệ sinh thái, Internet, gen. Nếu coi công ty là một cỗ máy và tìm cách tối ưu hóa nó thì đó sẽ là một sai lầm lớn vì máy móc không thể tự tiến hóa được – hay ít nhất đến giờ cũng chưa. Coi công ty là một cơ thể sống và nỗ lực tối ưu hóa cả cơ thể cũng không ổn vì cơ thể không thể tự chuyển đổi chức năng. Hãy coi công ty như một cộng đồng. Cộng đồng có mục đích, có tiêu chí đo lường riêng; và mỗi thành viên trong cộng đồng cũng vậy.

Bảng kết quả đo lường, thẻ điểm và khung hoạt động

Trong một hệ thống mạng lưới, tự tổ chức và phức tạp, "tổ chức các biện pháp có tính thứ bậc phù hợp với nhau theo cấu trúc logic" là việc làm không cần thiết.49 Chỉ khoa học mới có logic, và khoa học cho thấy mọi thứ cần tăng trưởng từ dưới lên. Do vậy, bạn đừng nghe những lời khuyên về khung hoạt động được thiết kế thông minh áp dụng từ trên xuống.

Chúng ta cần một triết lý về các tiêu chí đo lường có thể giúp công ty tiến bộ và thay đổi. Các tiêu chí đo lường của từng bộ phận, từng cấp bậc có thể vừa khác biệt vừa bổ trợ cho nhau. Chúng có thể xung đột nhưng vẫn cân bằng lẫn nhau. Không có cách nào thiết lập được một hệ thống tiêu chí đo lường tổng hợp có thứ bậc nên chúng ta sẽ không tìm hiểu về nó trong phần này.



Giải pháp là mọi thành viên trong công ty cần có tiêu chí đo lường riêng. Mỗi người được giao trách nhiệm đo lường bất cứ thứ gì họ thấy quan trọng trong tầm kiểm soát, phù hợp với mục tiêu công việc của mình (Quy tắc 1). Trao quyền cung cấp thông tin cho mọi nhân viên sẽ tạo động lực để họ tự điều chỉnh tiêu chí đo lường riêng (Quy tắc 2) và tự cải thiện công việc (Quy tắc 3). Đồng thời, họ cần đo lường công việc bằng con mắt của khách hàng trực tiếp, bao gồm tất cả những người có quan hệ phụ thuộc lẫn nhau và những vấn đề họ quan tâm (Quy tắc 4). Tự chịu trách nhiệm về tiêu chí đo lường riêng có nghĩa là mọi người phải lưu tâm hơn đến việc bản thân và những người liên quan sẽ ảnh hưởng thế nào đến việc đo lường (Quy tắc 5). Có thể, một số người sẽ muốn đặt ra vài mục tiêu nhất định (Quy tắc 6), nhưng cả tiêu chí đo lường lẫn mục tiêu đều chỉ áp dụng cho người nghĩ ra chứ không phải cho người khác (Quy tắc 7). Điều này cũng đồng nghĩa với việc không có chính sách tạo động lực (Quy tắc 8); và vì mọi thứ đều hoàn toàn minh bạch, nên mỗi người sẽ biết ý định, phương pháp đo lường của người khác và sẽ có phản ứng phù hợp (Quy tắc 9). Nhờ vậy, kết quả đo lường sẽ không bị thiếu sức sống (Quy tắc 10). Cuối cùng, khi con người hoàn toàn kiểm soát được tiêu chí đo lường bản thân, họ sẽ dễ dàng đo lường thường xuyên hơn khi thấy cần thiết (Quy tắc 11) và thay đổi chúng khi muốn (Quy tắc 12). Nói cách khác, bạn cần phải phát triển hệ sinh thái đo lường.

Các tiêu chí đo lường rất khác nhau, có tần suất cập nhật và cách thức biểu diễn khác nhau nên nếu mỗi người thực hiện một thẻ điểm hay bảng kết quả đo lường riêng thì sẽ không có ý nghĩa. Làm sao tôi có thể đưa cả lượng calo nạp trong một ngày và lợi nhuận trong một tháng vào cùng một bảng kết quả được? Vì mọi thông tin này đều sẵn có nên tôi thấy không cần phải thiết kế khung chung cho chúng.

Chỉ số bảng điểm

Một trong những thách thức khó nhất đối với nhà quản trị là đưa ra những tiêu chí đo lường phản ánh được kết quả kinh doanh của công ty. Nói cho cùng, đó là mục đích của việc xây dựng các chỉ số đánh giá kết quả công việc (Key Performance indicator – KPI).

Đầu tiên, hãy đưa ra vài mục tiêu định tính, ví dụ "khách hàng tham gia nhiều hơn" hay "nhiều tương tác trên website hơn". Một số người muốn tập trung vào số ít mục tiêu ở mỗi thời điểm. Những người khác lại thích liệt kê các đối tượng liên quan cũng như nhu cầu của họ để đảm bảo không ai bị bỏ qua. Nhưng thực tế, sự khác biệt này không đáng kể.

Thứ hai, hãy đưa ra một vài tiêu chí đo lường định lượng cho mỗi mục tiêu (hay mỗi đối tượng liên quan) nói trên, ví dụ "số lượt xem blog một tuần" hay "số nhận xét trên blog một tuần". Mỗi mục tiêu hoặc đối tượng nên có vài tiêu chí đo vì cần xem xét vấn đề từ nhiều góc độ khác nhau. Đừng chỉ dùng một tiêu chí duy nhất!

Thứ ba, với mỗi tiêu chí đo lường, hãy xác định giá trị cận dưới và cận trên: con số khiến bạn cảm thấy không mấy vui vẻ và con số khiến bạn rất hài lòng. Ví dụ, tôi sẽ không vui nếu cuốn sách này bán được chưa đến 10.000 bản, và sẽ sướng ngây ngất nếu bán được 100.000 bản trở lên. Rõ ràng, lựa chọn giá trị cận trên và cận dưới mang tính chủ quan. Nhưng chẳng sao. Cái bạn cần là khoảng giá trị để đánh giá được công việc của nhân viên, nhóm hoặc công ty. Mà tự đánh giá thì luôn chủ quan rồi.

Việc tiếp theo là tiến hành đo lường hằng tuần. Tất nhiên, sẽ có một số tiêu chí bạn cần theo dõi hằng ngày, một số dữ liệu khác lại theo tháng. Nhưng tôi thấy mỗi tuần lấy số liệu một lần là tần suất vừa đủ để chọn ra ưu tiên cho công việc.

Khi đã có đầy đủ số liệu, bạn có thể dùng các giá trị cận trên và cận dưới nói trên để cho điểm mỗi tiêu chí trong thang điểm từ 0 đến 100. Ví dụ, khi tôi biết mình đã bán được 25.000 cuốn sách, điểm trên thang 100 của tôi sẽ là 27,8% (vì con số 25.000 chiếm 27,8% trong khoảng từ 10.000 đến 100.000).

		Không vui	Hạnh phúc
Quan hệ với khách hàng	Mục tiêu	Giá trị cận dưới	Giá trị cận trên
Tỷ lệ khách hàng có tương tác	Tiêu chí đo lường	0%	100%
Tỷ lệ hồ sơ được cập nhật	Tiêu chí đo lường	0%	100%
Tỷ lệ sự kiện có kế hoạch	Tiêu chí đo lường	0,0	2,0
Tăng trưởng mạng lưới	Mục tiêu		
Tổng số người dùng	Tiêu chí đo lường	75	250
Tỷ lệ nguồn lực đầu tư tìm khách hàng	Tiêu chí đo lường	0%	10%
Tăng trưởng nhà thực hành	Mục tiêu		
Số tài liệu của nhà thực hành	Tiêu chí đo lường	0	100
Số giấy chứng nhận cấp cho nhà thực hành	Tiêu chí đo lường	0	10

Cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng là phải tính chỉ số hằng tuần của mỗi tiêu chí. Sau khi chuyển số liệu sang điểm trong khoảng từ 0 đến 100, bạn có thể dễ dàng tính được giá trị trung bình và gọi đó là KPI theo tuần. Tốt hơn nữa, bạn có thể biểu thị kết quả của từng tiêu chí đo lường dưới dạng các đường kẻ

màu sắc trên biểu đồ, với đường thẳng màu đen đậm biểu thị cho chỉ số kết quả. Nó khá giống với đồ thị của thị trường chứng khoán với chỉ số phản ánh xu hướng (mong là) đi lên của toàn hệ thống.

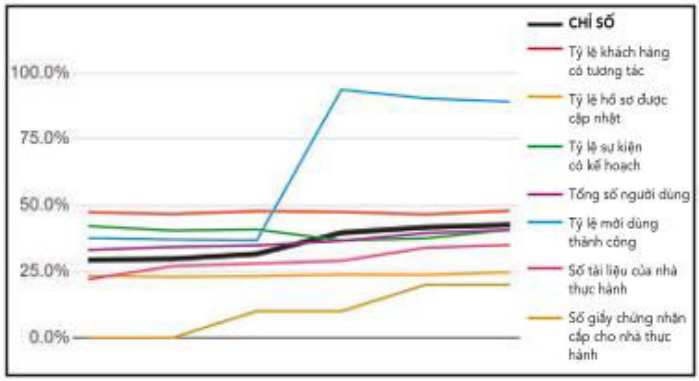
	9/11 15/11	16/11 22/11	23/11 29/11	30/11 6/12	7/12 13/12	14/12 20/12
Quan hệ với khách hàng						
Tỷ lệ khách hàng có tương tác	47%	47%	48%	47%	47%	48%
Tỷ lệ hồ sơ được cập nhật	47%	46%	46%	47%	47%	49%
Tỷ lệ sự kiện có kế hoạch	0,84	0,81	0,82	0,73	0,75	0,82
Tăng trưởng mạng lưới						
Tổng số người dùng	133	135	136	139	144	146
Tỷ lệ mời dùng thành công	3,8%	3,7%	3,4%	9,4%	9,0%	8,9%
Tăng trưởng nhà thực hành						
Số tài liệu của nhà thực hành	22	27	28	29	34	35
Số giấy chứng nhận cấp cho nhà thực hành	0	0	1	1	2	2

Tóm lại, hãy bắt đầu bằng bảng tiêu chí cho mọi mục tiêu, mọi đối tượng liên quan, những con số không quá khó để thu thập thường xuyên; tiếp theo là chuẩn hóa và đặt trọng số cho chúng rồi tính giá trị trung bình. Tôi gọi đây là chỉ số bảng điểm. Bạn đánh giá kết quả công việc của mình bằng điểm số được mô tả trên bảng và được chuyển thành chỉ số. Nó cho phép bạn tìm ra đâu là công việc cần ưu tiên hằng tuần. Nó trung lập, không quá thiên về tiêu chí nào và cũng không khó để hiểu được đồ thị.

Lợi ích của cách dùng chỉ số trong đo lường KPI là khi cần có thể dễ dàng thay thế các tiêu chí đo lường mà không sợ số liệu bị gián đoạn. Trong tất cả chỉ số của thị trường chứng khoán, các cổ phiếu đơn lẻ thường được thay thế khá thường xuyên. Không ai quan tâm đến việc đó. Mọi người chỉ quan tâm đến chỉ số chính: Nó lên hay xuống?

Chỉ số được xây dựng từ nhiều tiêu chí đo lường, đóng vai trò đại diện cho toàn bộ hoạt động của công ty, đem lại cái nhìn tốt nhất cho hai nhóm người: Nhân viên có thể tối ưu hóa một hoạt động của mình mà không ảnh hưởng đến tiêu chí đo lường khác. (Tất nhiên, bạn cần ai đó khéo léo với các con số để chuyển nhiều tiêu chí khác nhau về cùng thang đo.)

Không có tiêu chí đo lường nào hoàn hảo. Các KPI riêng lẻ có nhược điểm là dễ khiến mọi người quá chú tâm vào việc tối ưu hóa một hoặc hai tiêu chí, đặc biệt là khi họ được thưởng khi làm vậy. Khi đó, kết quả kinh doanh của cả công ty cũng bị ảnh hưởng ở các khía cạnh khác. Nhưng nếu đo lường kết quả hoạt động của tổ chức bằng bảng điểm, tính chỉ số và thông báo chỉ số cho các nhân viên thì họ sẽ khó "chơi chiêu" hơn nhiều.


CHỈ SỐ
Tỷ lệ khách hàng có tương tác
Tỷ lệ hồ sơ được cập nhật
Tỷ lệ sự kiện có kế hoạch
Tổng số người dùng
Tỷ lệ mời dùng thành công
Số tài liệu của nhà thực hành
Số giấy chứng nhận cấp cho nhà thực hành
100.0%
75.0%
50.0%
25.0%
0.0%

Theo tôi, chỉ số bảng điểm thỏa mãn ít nhất 7 trong số 12 quy tắc về tiêu chí đo lường tốt. (Bạn có biết là những quy tắc nào không?) Không có giải pháp đo lường nào hoàn hảo, nhưng tôi chắc chắn có cách để làm cho nó tốt hơn, hoặc củng cố nó bằng các giải pháp bổ sung khác. Ít nhất, chỉ số bảng điểm cũng là một tiêu chí phản ánh kết quả hoạt động, và là việc quan trọng mà công ty bạn phải làm.

	9/11 15/11	16/11 22/11	23/11 29/11	30/11 6/12	7/12 13/12	14/12 20/12
CHỈ SỐ	29,4%	29,8%	31,6%	39,6%	41,6%	42,6%
Quan hệ với khách hàng						
Tỷ lệ khách hàng có tương tác	47,4%	46,7%	47,8%	47,5%	46,5%	47,9%
Tỷ lệ hồ sơ được cập nhật	23,3%	23,0%	23,2%	23,7%	23,6%	24,7%
Tỷ lệ sự kiện có kế hoạch	42,1%	40,4%	40,8%	36,7%	37,5%	40,8%
Tăng trưởng mạng lưới						
Tổng số người dùng	33,1%	34,3%	34,9%	36,6%	39,4%	40,6%
Tỷ lệ mời dùng thành công	37,6%	37,0%	36,8%	93,5%	90,3%	89,0%
Tăng trưởng nhà thực hành						
Số tài liệu của nhà thực hành	22,0%	27,0%	28,0%	29,0%	34,0%	35,0%
Số giấy chứng nhận cấp cho nhà thực hành	0,0%	0,0%	10,0%	10,0%	20,0%	20,0%

Bắt đầu như thế nào

Những ai từng tập thể hình đều biết tự đo lường là một phần rất quan trọng trong mọi chương trình luyện tập. Ở các tổ chức cũng vậy. Hãy bắt đầu đo lường đúng cách và làm mẫu cho những người khác.

1. Tìm hiểu về chỉ số bảng điểm của tôi, hoặc các mục tiêu và hệ thống kết quả chính (Objectives and Key Result – OKR) của Google, rồi thử áp dụng với hệ thống tương tự của bạn.50

2. Đều đặn đánh giá những yếu tố được đo lường xem chúng có cải thiện hệ thống hướng tới mục đích ban đầu hay không.

3. Lập danh sách tất cả những người có liên quan (trong đó có cả nhóm bạn đang làm việc) và kiểm tra xem bạn đã đo lường kết quả làm việc của bạn từ góc độ của họ hay chưa.

4. Minh họa tiêu chí đo lường của bạn sao cho mọi người đều thấy thú vị và đặt hình minh họa ở nơi làm việc.

5. Công khai tiêu chí đo lường. Cho mọi người biết bạn đo lường như thế nào và yêu cầu họ cung cấp thông tin tương tự. Cùng nhau thảo luận và hợp tác, cạnh tranh với nhau để hoàn chỉnh việc đo lường.

6. Mở rộng ra toàn bộ tổ chức để mọi người đều có trách nhiệm với việc đo lường kết quả của chính mình.

Các mẹo nhỏ và biến thể

9
Tiền thưởng

Thưởng theo thành tích

Tiền không mua được hạnh phúc, nhưng nó có thể mang lại sự sung sướng vô cùng khi ta đang trong cơn khốn khó.

Clare Boothe Luce, Tác gia người Mỹ (1903-1987)

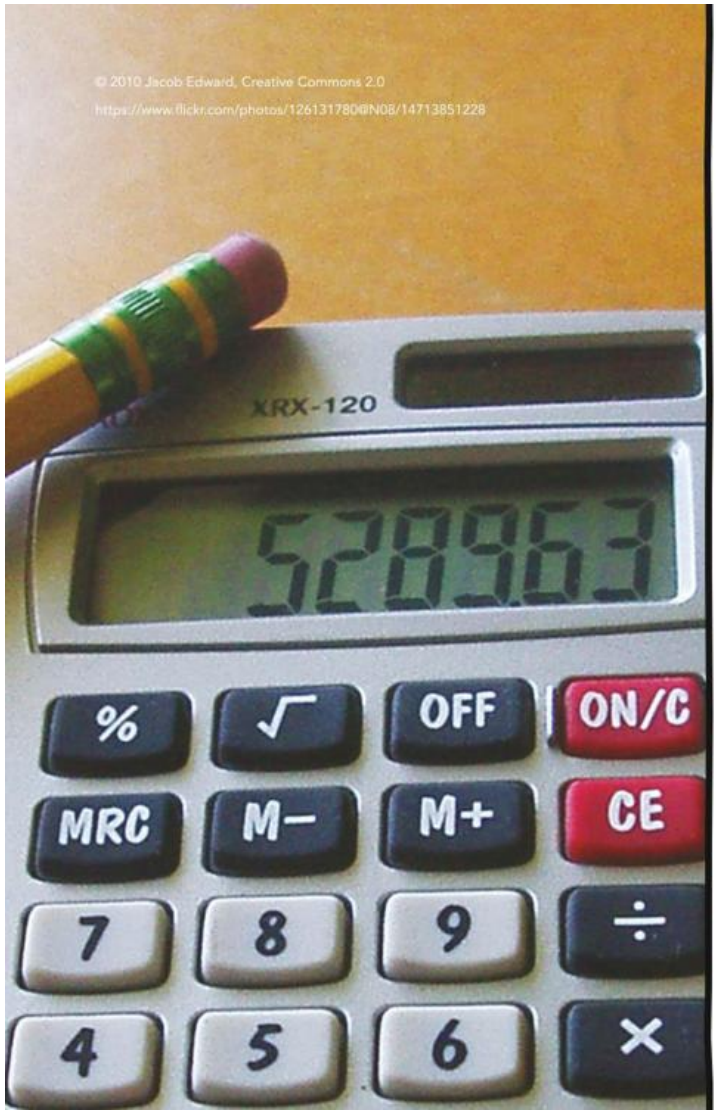
Trả lương cho nhân viên theo kết quả công việc sao cho không triệt tiêu động lực là một trong những thách thức lớn nhất của quản trị. Đáng tiếc là hầu hết các hệ thống trả lương đều bị nhân viên coi là không công bằng, còn trong mắt các chuyên gia là không khoa học.

Vì vậy, chúng ta nên tìm hiểu những cách thức trả lương ít phổ biến hơn, dựa vào thành tích thực tế thay vì kết quả làm việc tưởng tượng.

Jojo có một công ty riêng. Doanh thu của anh rất tốt, nhưng thu nhập thì thay đổi thất thường. Một tháng nọ, anh tự hỏi liệu mình có sống sót được qua mùa hè dài đằng đẵng này không. Tháng

sau, anh lại thắc mắc liệu tài khoản ngân hàng của mình có chịu được đợt sóng giao dịch sắp tới của khách hàng không. Và hiện tại, Jojo tự trả cho mình mức lương chỉ đủ để mua đồ ăn, trả tiền thế chấp nhà, mua vài cuốn tiểu thuyết, nhưng không đủ cho chiếc ghế dài Eames kiểu cổ mà anh hằng ao ước.

Nhưng anh bắt đầu muốn tận hưởng thêm chút ít. Chuyến hàng xuất khẩu sang Na Uy tháng trước đã đem lại thu nhập gấp đôi lần xuất hàng sang Đức. Khách hàng Trung Quốc cuối cùng cũng trả tiền cho hóa đơn mà trước đó anh đã xác định là mất trắng. Và huraaaa! Sau hai năm không quan tâm đến hoạt động marketing, giờ khách hàng Mỹ bắt đầu biết đến dịch vụ của anh. Jojo nghĩ cần phải ăn mừng và khen thưởng bản thân. Nói cho cùng, anh đã tự làm mọi việc. Anh nghĩ đến việc chuyển thêm ít tiền vào tài khoản riêng, chỉ một lần này thôi. Có thể sắp tới anh sẽ được nằm đọc sách trên chiếc ghế mới.



Kiếm tiền

Nếu công ty của Jojo không phải chỉ có một người mà là một công ty lớn thì sao? Có gì khác biệt không? Ở hầu hết các công ty, nhân viên có lương cố định hằng tháng, vừa sức của công ty, và chi trả được các hóa đơn hằng tháng.

Nhưng nếu tình hình kinh doanh đang thuận lợi và công ty kiếm được thêm lợi nhuận thì sao? Thường thì công ty sẽ không tăng lương cho nhân viên. Nhà quản trị chỉ làm như vậy khi biết công ty thường xuyên có lợi nhuận. Chi thêm tiền để sửa chữa văn phòng cũng được, nhưng cách này sẽ khiến một số người được

hưởng lợi nhiều hơn người khác. Còn giữ tiền trong tài khoản công ty thì gần như không khác gì đưa tiền cho chủ sở hữu công ty.

Tôi tin rằng người làm công việc sáng tạo đáng được hưởng số tiền họ làm ra. Nếu nói động lực của họ cơ bản là tiền thì chưa đủ (dù đúng), hay họ thích theo đuổi mục tiêu lớn hơn cũng không hoàn toàn chính xác (dù nó cũng đúng). Nếu hỏi: "Trả lương như thế nào là hợp lý?" thì không thể trả lời: "Tiền không tạo được động lực làm việc." Dù mục đích của người lao động là gì thì tiền vẫn liên quan ít nhiều đến công việc của họ. Làm ra tiền thì tốt, tạo ra sự khác biệt còn tốt hơn. Nhưng vừa làm ra tiền, vừa tạo ra sự khác biệt là tốt nhất.

Thành tựu công việc của nhân viên là kết quả của quá trình tương tác giữa doanh nghiệp và môi trường. Không thể phán đoán chính xác số tiền công ty kiếm được, nên thu nhập của nhân viên nên được tính bằng lương của họ (con số dễ đoán) cộng với một số tiền mà công ty có thể chi trả (con số khó đoán).

Thu nhập = Lương + thưởng thêm

Làm ra tiền thì tốt; tạo ra sự khác biệt còn tốt hơn; nhưng vừa làm ra tiền, vừa tạo ra sự khác biệt là tốt nhất.

Hệ thống thưởng

Chúng tôi tuyển người vào đây, nơi chúng tôi tự hào là một tổ chức đầy tri thức, nhiều năng lượng với những nhiệm vụ và thách thức thú vị. Chúng tôi đề xuất một mức lương cơ sở, nhưng cũng nói thêm rằng: "Chúng tôi thực sự không kỳ vọng bạn sẽ làm tốt nhất trong khả năng của mình. Công việc và môi trường chúng tôi dành cho bạn có thể chưa tạo đủ động lực. Nên chúng tôi sẽ thiết lập thêm hệ thống thưởng, có như vậy mới mong bạn tiến xa được." Vô tình, thông điệp này đã nói lên nhiều điều về công ty và đồng nghiệp mới của bạn.

Bjarte Bogsnes, Implementing Beyond Budgeting (tạm dịch: Triển khai ngoài ngân sách)1

Hiện nay, việc áp dụng hệ thống thưởng theo năm (tham khảo Chương 1) đang phổ biến ở nhiều doanh nghiệp không khác gì bệnh dịch hạch lan đến khu dân cư nghèo. Ý tưởng ban đầu là nhà quản lý đặt ra mục tiêu làm việc cho nhân viên rồi tính mức thưởng cả năm dựa trên điểm thành tích mà nhân viên đó đạt được, vị trí công việc, mức lương, thời gian làm ngoài giờ, tuổi tác, cỡ giày và vô số các biến số khác với lý do phổ biến là hệ thống

thưởng sẽ tạo động lực cho nhân viên làm việc tốt hơn. Nhưng thực tế là nó rất dở.

Hệ thống thưởng truyền thống ít khi tác động tích cực lên kết quả làm việc.

Hàng chục năm nghiên cứu đã nhiều lần chỉ ra rằng hệ thống thưởng truyền thống ít khi tác động tích cực lên kết quả làm việc của những người làm công việc sáng tạo.[2,3] Thậm chí ngược lại, nó còn gây ra hậu quả tiêu cực.[4,5] Nó có vô vàn nhược điểm nhưng ở đây tôi sẽ phân tích những nhược điểm quan trọng nhất.[6,7,8]

1. Người nghiện việc được thưởng thường xuyên, và nếu họ không nhận được số tiền thưởng như dự đoán, họ sẽ thấy thất vọng hoặc như bị bóc lột. Vì vậy, việc tưởng thưởng cuối cùng lại làm mất đi động cơ và do đó, hạ thấp kết quả công việc của nhân viên. (Xem Chương 1.)

2. Chính sách thưởng cho cá nhân sẽ làm mọi người không còn hợp tác với nhau nữa – một yếu tố quan trọng trong lĩnh vực sáng tạo. Chính sách thưởng cá nhân cũng khuyến khích cạnh tranh và lừa dối, làm xấu đi mối quan hệ giữa đồng nghiệp, cũng như giữa nhân viên và lãnh đạo.

3. Hệ thống thưởng truyền thống dựa trên kết quả đo lường mục tiêu, nhưng thực tế là công việc thường quá phức tạp, khó phản ánh hết qua các con số. Các tiêu chí đo lường thường bỏ qua khía cạnh "mềm" của thành công như khả năng làm việc nhóm và phối hợp với nhau. (Xem Chương 8.)

4. Nghiên cứu đã chỉ ra rằng chính sách thưởng khiến con người tránh né các công việc phức tạp, mất khả năng sáng tạo, tăng mức độ căng thẳng. Do đó, nhân viên thường tìm cách làm an toàn, dễ làm trong khi sáng tạo lại đòi hỏi những điều ngược lại: chấp nhận rủi ro, làm việc khó.

5. Nghiên cứu cũng cho thấy thưởng làm mất đi động cơ bên trong và tinh thần vị tha của mỗi người. Ngay khi được thưởng, mọi người sẽ nghĩ: "Họ trả thêm tiền cho mình vì mình làm việc này, nên việc này hẳn là không vui, không thú vị, hoặc không tốt."

Tiền thưởng thường được tính dựa trên lợi nhuận của công ty. Nhưng người làm công việc sáng tạo lại không thể nhìn ra mối quan hệ giữa công việc của họ và lợi nhuận của công ty vì lợi nhuận bị ảnh hưởng bởi yếu tố hệ thống lẫn môi trường, nằm ngoài khả năng kiểm soát của họ.9

Hệ thống thưởng ngang bằng

Một số người cho rằng các công ty hoàn toàn không nên áp dụng hệ thống thưởng. Theo họ, phần lớn kết quả hoạt động của tổ chức phụ thuộc vào cả hệ thống, chứ không phụ thuộc vào cá nhân, vì vậy, tốt nhất các nhà lãnh đạo không nên phân biệt đối xử với nhân viên. Mọi người đều nên được trả một mức lương cố định và (có thể) một mức thưởng thêm như nhau. Một số người thậm chí còn cho rằng không nên có thêm khoản thưởng nào. Nói cách khác, những người này ủng hộ hệ thống thưởng ngang bằng, nơi không tồn tại số tiền thưởng ngoài dự tính.

Tôi tin rằng hệ thống thưởng ngang bằng không giải quyết được bài toán trả thù lao cho nhân viên xứng đáng với những gì họ thực sự làm ra. Thứ nhất, khoảng 80% mọi người nghĩ rằng họ làm việc tốt hơn mức trung bình,[10] vì vậy, khi được trả lương như nhau, 80% nhân viên sẽ cảm thấy thù lao của mình khá thấp. Thứ hai, nếu thất bại trong kinh doanh được giải quyết nhờ trả lương vừa phải và sa thải bớt nhân viên thì số tiền kiếm được khi thành công nên được dùng để thưởng hoặc thuê thêm người. Nếu công ty không có chính sách thưởng thêm cho nhân viên thì tức là khi công ty gặp thất bại, họ chia sẻ gánh nặng với công ty, nhưng khi thành công, chỉ có chủ doanh nghiệp được hưởng. Vì vậy, bạn không tạo được động lực cho hầu hết người lao động. Chưa bao giờ chính sách này tạo được động lực cho tôi.

Hệ thống thưởng ngang bằng không giải quyết được bài toán trả thù lao cho nhân viên xứng đáng với những gì họ thực sự làm ra.

Hệ thống thưởng dựa vào sự công nhận

Với tổ chức hoạt động trong môi trường không chắc chắn, người lao động nên có mức lương ổn định, dự tính được và không cao không thấp. Mặt khác, họ cần được thưởng thêm tùy vào thay đổi khó đoán của môi trường kinh doanh. Cả lương và thưởng đều phải hết sức công bằng, dựa vào sự công nhận chứ không phải cào bằng. Vì vậy, tôi đề xuất các giải pháp sau để xây dựng hệ thống lương thưởng tốt hơn từ năm vấn đề đã trình bày ở trên:

1. Lương được trả đều đặn, nhưng thưởng thì phải nằm ngoài dự kiến.

Việc thưởng cho nhân viên phải luôn bất ngờ. Khi thưởng là thường xuyên và trong dự kiến, nó nên được tính vào lương.

2. Thu nhập của mỗi người phải được tính dựa trên sự hợp tác chứ

không phải cạnh tranh. Khi tính toán số tiền mỗi người được hưởng, tiêu chí chính phải là khả năng hợp tác làm việc hướng đến mục tiêu chung.

3. Phản hồi của đồng nghiệp chính là cách đo lường kết quả làm việc.

Đồng nghiệp – chứ không phải lãnh đạo – mới là người nhận xét, đánh giá được chính xác nhất đóng góp của một cá nhân vào mục tiêu chung. Chỉ có hệ thống mới biết mọi chi tiết về công việc.

4. Tư duy sáng tạo khi xây dựng hệ thống lương thưởng.

Cần hiểu rằng con người có thể (và sẽ) tìm cách "chơi chiêu", hãy khai thác khả năng sáng tạo đó trong mỗi người bằng cách khơi gợi, ủng hộ chứ không phải loại bỏ.

5. Dùng lương thưởng để nuôi dưỡng động cơ bên trong mỗi người.

Hãy để tiền là yếu tố phản chiếu những động cơ bên trong con người như tính tò mò, ham hiểu biết, danh dự, sự công nhận, sự nhuần nhuyễn trong công việc…

Tất nhiên, thực hiện các gợi ý trên không dễ. Tôi đã nghĩ ra nhiều ý tưởng khác nhau phù hợp với nhiều công ty làm công việc sáng tạo khác nhau. Hóa ra chúng khá tương thích với nhau và phù hợp với lý thuyết kinh tế học hành vi.[11]

Tiền ảo

Mọi nhà quản trị trong tổ chức đều có thể bắt đầu xây dựng hệ thống lương thưởng theo thành tích – bao gồm thưởng thêm cho nhân viên ngoài tiền lương thông thường, và trong phần tiếp theo của chương này, tôi sẽ giả định bạn là nhà quản trị. (Nếu là nhân viên, bạn cũng có thể tiến hành tương tự, nhưng phạm vi áp dụng chỉ là tiền của bạn, và việc tự chia tiền cho mình không mang nhiều ý nghĩa lắm). Phân chia thu nhập là chủ đề nhạy cảm, bạn phải thật cẩn trọng khi thực hiện.

Việc đầu tiên là thiết lập môi trường dự phòng để đảm bảo an toàn.* Bạn có thể xem xét dành 10% tiền thưởng hằng năm cho hệ thống này. Bạn hay những người không hài lòng với chế độ lương thưởng không cần thiết phải khởi xướng một cuộc cách mạng toàn công ty. Hãy thực hiện một cách nhẹ nhàng. Khởi đầu theo cách để bạn có thể học hỏi nếu thất bại.

** Thuật ngữ dùng để ám chỉ một hệ thống nào đó được thiết kế để có thể chống chịu với những tác động được dự báo. (BTV)*

Thứ hai, tạo ra một loại tiền ảo đại diện cho thành tích mỗi cá nhân tích lũy được qua thời gian. Bạn có thể dùng điểm tín nhiệm, điểm số, tiền xu, cái ôm, hạt đậu, kẹo, chuối hay bất cứ cái gì để thể hiện đóng góp của mỗi người vào công việc. Quan trọng là không dùng tiền thật vì tiền ảo chỉ có giá trị bằng 0 cho đến khi lãnh đạo quyết định đã đến lúc chuyển tiền ảo thành tiền thật. Với tiền ảo, trong chương này, tôi sẽ gọi nó là cái ôm vì cái ôm không có giá trị bằng tiền, và chúng ta thường ôm người khác chứ không ôm chính mình. (Tôi chỉ tự ôm mình khi ngủ, khi làm việc thì không). Tỷ giá một cái ôm so với đồng euro, đô-la, nhân dân tệ hay bất cứ đồng tiền pháp định nào khác đều là 1 đổi 0.

Thứ ba, bạn cần quyết định bộ phận nào trong công ty sẽ được tích lũy cái ôm chung cho cả nhóm ngoài việc từng người nhận riêng. Trong nội bộ nhóm làm việc độc lập, có thể nhận biết được thành tích công việc khá dễ dàng. Các thành viên hiểu rõ lẫn nhau và họ biết ai là người đóng góp tích cực vào nhiệm vụ chung của cả nhóm. Tôi biết rõ thành viên nào trong nhóm giúp tôi viết xong bài báo để đăng trước hạn. Tôi biết ai vừa trả tiền cà phê. (Chắc chắn không phải tôi). Tôi biết ai đã lấy trộm tất của tôi. (Tôi còn biết nó đang ở đâu đấy!!) Nhưng mặt khác, dù nhân viên kế toán đã hỗ trợ tôi rất tốt, nhưng tôi không biết anh ta hay cả nhóm kế toán phải làm tất cả mọi việc. Tổng quát hơn, khi các bộ phận trong tổ chức có người đại diện thì những người khác không thể phân biệt được đâu là đóng góp của cá nhân, đâu là đóng góp của cả tập thể. Vì vậy, là một nhà quản trị, bạn hãy quyết định xem liệu có nên áp dụng phương pháp tích lũy cái ôm cho cả tập thể không.

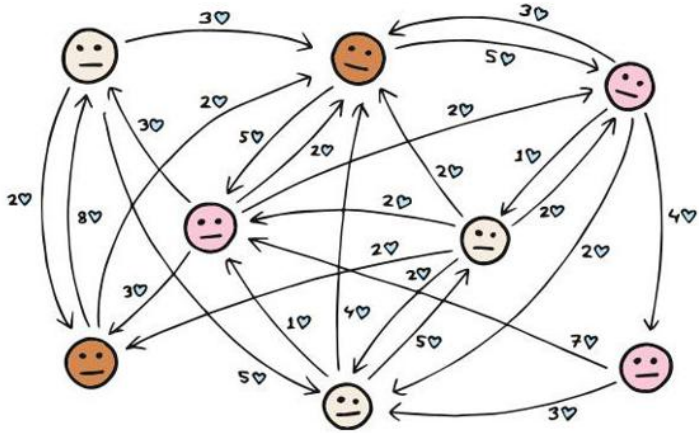
Sự công nhận của đồng nghiệp

Giờ thì chúng ta sẽ đi vào cốt lõi của hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận. Bước tiếp theo là tính tổng số cái ôm tích lũy được và tần suất chuyển đổi thành tiền thưởng. Theo tôi, nên thực hiện việc này hằng tháng, nhưng nếu bạn chọn tần suất khác (theo tuần hoặc theo quý) cũng không sao.

Và cuộc vui bắt đầu.

Yếu tố quan trọng duy nhất của hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận là mọi người có thể đánh giá được đóng góp của nhau, và ý kiến của mọi người có trọng lượng như nhau. Vì vậy, mỗi thành

viên trong công ty sẽ nhận được số lượng cái ôm như nhau và tất cả họ phải trao cho người khác những cái ôm của mình.[12]



Không ai có thể tự cho là mình có định nghĩa tốt nhất về việc thế nào là kết quả làm việc và thế nào là hợp tác.

Vì vậy, chúng ta coi ý kiến của mọi người như nhau.

Chúng ta vừa thiết lập một thị trường thành tích, và như mọi thị trường khác, bạn sẽ thấy có những sáng tạo ngoài dự đoán và thú vị. Người này sẽ chia đều những cái ôm cho mọi thành viên khác trong nhóm. Người khác sẽ dùng tiêu chí đo của riêng mình, ví dụ số lần được khen hay năng suất làm việc được ghi nhận để làm cơ sở chia cái ôm cho đồng nghiệp. Một người có thể nhận được một nửa tổng số cái ôm của một đồng nghiệp vì đã giúp anh ta trong thời gian căng thẳng. Mỗi nhân viên có thể tặng cái ôm của mình cho thành viên hoặc tập thể nhóm khác. Tóm lại, quan hệ đồng nghiệp tốt nghĩa là mỗi người không giới hạn sự công nhận của mình cho bất cứ đơn vị nào trong tổ chức.

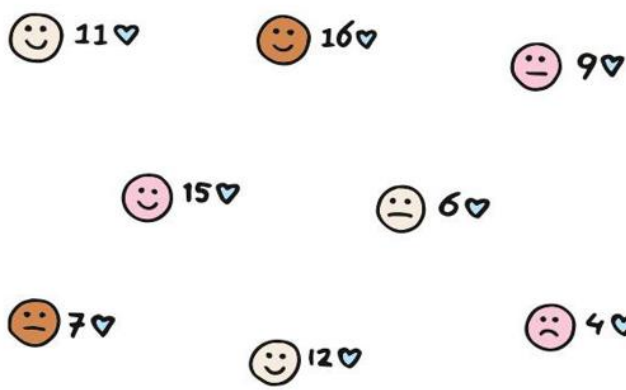
Ý tưởng cơ bản của hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận là không ai có thể tự cho là mình có định nghĩa tốt nhất về việc thế nào là kết quả làm việc và thế nào là hợp tác. Vì vậy, chúng ta coi ý kiến của mọi người đều như nhau. Có thể coi đây là cách huy động trí tuệ đám đông.13 Thay vì yêu cầu mức thưởng khi đàm phán lương và thưởng hằng năm thì mỗi người phải giành được sự công nhận. Theo khoa học xã hội, con người là chuyên gia quan sát hành vi của người khác, nhưng lại rất kém trong việc tự đánh giá bản thân.14 Vì vậy, cái ôm tự nhận (mỗi người được trao số cái ôm như nhau) chỉ có ý nghĩa khi biến thành cái ôm được nhận thông qua sự đánh giá và công nhận của đồng nghiệp.

Điều gì xảy ra với những người được công nhận ít hơn kỳ vọng?

80% mọi người tin rằng họ làm việc tốt hơn mức trung bình. Nhưng tùy vào kết quả phân phối cái ôm mà chỉ có khoảng 50% số người nhận được nhiều cái ôm hơn mức trung bình. Điều này nghĩa là ước tính có khoảng 30% số người sẽ cảm thấy thất vọng vì kết quả công việc không được đồng nghiệp công nhận hay ít nhất là không được như họ kỳ vọng. Những người này có quyền lựa chọn. Họ có thể học hỏi để làm việc tốt hơn, chấp nhận rằng không phải ai cũng giành được huy chương vàng Olympic. Hoặc họ có thể tìm chỗ làm việc khác, nơi họ nghĩ đóng góp của mình sẽ được đánh giá cao.

Tiêu chí để trao cái ôm cho mỗi người phải gắn kết với mục tiêu chung cũng như các giá trị, nguyên tắc tạo cảm hứng cho nhân viên. Ví dụ, câu hỏi mỗi người nên tự đặt ra là:

Những người khác đã làm gì để kết nối mọi người, cải thiện chất lượng công việc, làm hài lòng khách hàng? Ai đã giúp chúng ta tiến gần hơn tới mục tiêu chung?



Với một công ty vững mạnh, có đầy đủ mục tiêu cá nhân, mục tiêu nhóm và mục tiêu của cả công ty thì mỗi người sẽ tìm ra thẻ điểm cân bằng riêng giữa nhu cầu của nhân viên và nhu cầu của nhóm. Không thể đưa ra một chính sách hay quy trình nào giúp điều chỉnh được ham muốn bên trong của các thành viên trong tổ chức. Tốt hơn là bạn nên để nhiệm vụ ấy cho cỗ máy phức tạp nhất vũ trụ này: não bộ của con người.

Chuyển thành tiền mặt

Sau vài lần thực hiện việc chia sẻ cái ôm và mỗi người đều đã tích

lũy được một số cái ôm nhất định, (hy vọng) sẽ đến lúc chúng ta đổi những cái ôm thành tiền với một tỷ giá nào đó. Có vài cách thực hiện việc này.

Mỗi tháng, ban lãnh đạo công ty có thể dành riêng một khoản tiền thưởng, ngân sách bao nhiêu tùy vào lợi nhuận công ty. Họ có thể yêu cầu nhân viên mới nhất (hoặc ai đó sẽ được thưởng) tung hai viên xúc xắc. Lãnh đạo sẽ chỉ chuyển cái ôm thành tiền thưởng nếu kết quả tung xúc xắc là bốn điểm (hoặc mấy điểm cũng được tùy sở thích). Nếu kết quả tung xúc xắc không phải bốn thì tiền thưởng sẽ được cộng dồn sang tháng sau. Có nghĩa là nhân viên chỉ được nhận thưởng trung bình một lần một năm. Phần thưởng của họ được tích lũy, nhưng chỉ được chi trả ở thời điểm ngẫu nhiên. Cách làm này sẽ khiến nhân viên bớt căng thẳng khi đoán trước sẽ được thưởng. Bớt căng thẳng là điều kiện quan trọng để kích thích tư duy sáng tạo.

Giá trị bằng tiền của cái ôm được công khai như giá cổ phiếu trên thị trường. Mỗi cái ôm tương ứng bao nhiêu tiền tùy vào tổng ngân sách thưởng và tổng số cái ôm trong công ty. Khi cái ôm được chuyển thành tiền, mọi người lại có quyền lựa chọn. Họ có thể đổi cái ôm thành tiền luôn hoặc để dành cho đợt thưởng kế tiếp, hy vọng là giá trị cái ôm sẽ tăng lên. (Có thể bổ sung thêm thời hạn đổi cái ôm thành tiền, tương tự như hãng hàng không đổi điểm tích lũy thành dặm bay. Hoặc giới hạn tổng số cái ôm mỗi người được để dành, giống như hạn mức ngày nghỉ chưa dùng được chuyển sang năm sau).

Bạn có thể cân nhắc vài cách khác, tùy vào văn hóa nội bộ, loại hình kinh doanh và ngân sách thưởng của công ty. Nhưng dù thực hiện cách nào thì nhìn chung, so với hệ thống thưởng truyền thống với các mục tiêu bằng số và thưởng theo năm, hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận sẽ giúp mọi người chú tâm hơn vào mục tiêu chung, phối hợp với nhau hơn trong công việc.

Sáu nguyên tắc thưởng

Hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận thỏa mãn năm yêu cầu mà tôi đã đề cập phía trên: không ai đoán được tiền thưởng nhiều cỡ nào; giúp tăng cường sự hợp tác thay vì cạnh tranh; tiền thưởng phụ thuộc vào đánh giá của đồng nghiệp; tiền thưởng khuyến khích chứ không làm mất đi tư duy sáng tạo; và đặt tiền thưởng ngang hàng với các yếu tố tạo động lực bên trong khác như danh dự, sự công nhận, quyền làm chủ, tự do, sự thân quen và mục tiêu (tham khảo Chương 10).

Tùy vào cách áp dụng hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận, bạn có thể thể thỏa mãn sáu nguyên tắc thưởng được phác thảo trong Chương 1.

1. Đừng hứa hẹn trước về phần thưởng.

Ai cũng biết mình sẽ nhận được bao nhiêu lương hằng tháng, nhưng (khi thực hiện một cách hoàn hảo) họ không biết bao giờ mình sẽ được thưởng thêm. Tình hình kinh doanh chứ không phải cuốn lịch sẽ quyết định việc thưởng.

2. Phần thưởng dự kiến chỉ nhỏ thôi.

Tất nhiên lương tháng là con số dự đoán được. Nhưng vì nhân viên luôn nhận được lương bất kể họ có đạt được thành tích tốt hay không nên việc dự đoán này không ảnh hưởng đến mức độ căng thẳng hay kết quả làm việc của họ.

3. Thưởng thường xuyên chứ không chỉ một lần.

Hệ thống thưởng dựa vào sự công nhận vận hành đều đặn vì mỗi nhân viên vẫn thường xuyên đánh giá người khác. Việc đánh giá không bị trì hoãn đến cuối năm nên khó mà quên được nó.

4. Thưởng công khai chứ không thưởng bí mật.

Khi áp dụng hệ thống thưởng dựa vào sự công nhận một cách hoàn hảo nhất thì số cái ôm mỗi người nhận được là công khai. Tính công khai, minh bạch giúp đảm bảo mọi người đều biết những gì đang diễn ra, điều gì được đồng nghiệp đánh giá cao, qua đó họ sẽ điều chỉnh bản thân để thích ứng.

5. Thưởng cho hành vi chứ không thưởng cho kết quả.

Mọi người sẽ tặng cái ôm cho những việc mà người khác làm cho đồng nghiệp và cho tổ chức. Đây là hình thức thưởng cho hành vi. Kết quả làm việc cuối cùng phụ thuộc vào cả công

ty chứ không phải trách nhiệm của một cá nhân.

6. Thưởng cho đồng nghiệp chứ không phải cho cấp dưới.

Lãnh đạo đang chuyển từ quản trị thu nhập của nhân viên thành quản trị hệ thống. Sự công nhận mà mỗi người nhận được là từ đồng nghiệp chứ không phải từ cấp trên.

Giống như mọi công thức hữu ích khác, các quy tắc thưởng trên

đây nên được coi là chỉ dẫn chứ không phải là quy định cứng nhắc. Tuy nhiên, chúng tôi khuyến khích bạn xây dựng hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận theo các quy tắc trên, vì chúng được rút ra từ các nghiên cứu liên quan đến việc tạo động cơ cho con người.

Nhưng . . . nghĩ đến tiền thì mất tập trung lắm!

Đúng thế, nhưng phải có ai đó làm việc này. Không thể chọn cách không trả tiền cho nhân viên. Họ là người làm công việc sáng tạo chứ không phải tình nguyện viên không lương. Mặt khác, luôn trả một khoản tiền như nhau cho mọi người cũng không phải cách nên làm vì nhiều lý do khác nhau. Cần tạo ra biến động thu nhập vừa phải để tránh đổ vỡ hệ thống. Vậy ai sẽ là người quyết định dòng tiền trong hệ thống sẽ biến động như thế nào?

Hành vi của mọi người sẽ ít nhiều bị ảnh hưởng nếu họ chỉ nghĩ đến tiền.15 Vì vậy, họ có xu hướng đẩy trách nhiệm chết người này cho lãnh đạo để tất cả những người khác có thể "tập trung vào công việc". Tất nhiên, thực tế thường là ngoài tập trung vào công việc, họ còn phàn nàn về lương thưởng, về chuyện người phụ trách tiền lương làm việc tệ hại thế nào. Nói cho cùng, ai cũng cảm thấy mình đáng được hưởng nhiều hơn!

Chuyển trách nhiệm tính toán tiền lương sang người lao động thông qua sử dụng hệ thống phản hồi, đánh giá của đồng nghiệp tương tự như việc bắt đầu áp dụng nền dân chủ tư bản. Chúng ta có thể thảo luận tất cả những rủi ro, nguy cơ mà hệ thống này tiềm ẩn cũng như cách giải quyết chúng. Nhưng có một điểm mà tất cả chúng ta hẳn sẽ thống nhất: Nó tốt hơn hệ thống trả lương theo kiểu chuyên chế độc tài.

Thử nghiệm và điều chỉnh

Hệ thống mô tả trong chương này là cách thức chung để thực hiện thưởng dựa trên sự công nhận. Bạn có thể (và nên) điều chỉnh, thay đổi nó theo nhiều hướng khác nhau. Ví dụ, thay vì dùng cái ôm hoặc hạt đậu, các công ty sáng tạo có thể thích dùng điểm hơn. Và thay vì áp dụng quá trình đánh giá hoàn toàn mở, các công ty hướng tới sự minh bạch sẽ thực hiện ẩn danh một phần và chỉ công khai cho các thành viên một phần kết quả đánh giá (như "10 người được công nhận có đóng góp lớn nhất cho công ty"). Bạn cũng có thể giới thiệu hệ thống từ từ. Đầu tiên, bạn chỉ áp dụng cho một phần nhỏ của khoản tiền thưởng. Sau đó, khi đã có nhiều kinh nghiệm hơn, được nhiều nhân viên ủng hộ hơn,

bạn có thể tăng tỷ lệ áp dụng và phạm vi tác động lên hệ thống.

Tiền bạc và tình cảm là hai thứ đòi hỏi sự tinh tế nên khi thiết lập hệ thống có liên quan đến hai vấn đề này, bạn hãy đảm bảo được tính an toàn. Chỉ với chút thay đổi nhỏ (như thử nghiệm theo tuần hoặc theo tháng, thay vì tính kết quả theo quý hoặc theo năm), chu kỳ phản hồi, đánh giá đã ngắn lại và mọi người sẽ học hỏi được nhanh hơn, giúp hệ thống ngày càng tốt hơn. Việc sử dụng tiền ảo không có giá trị thay vì tiền thật sẽ khiến mọi người thoải mái hơn khi tham gia thử nghiệm; họ sẽ dễ dàng thấy cách cũ không hiệu quả và sẽ chuyển hướng hoặc khởi xướng cách làm mới từ đầu. Đồng thời, cũng phải hiểu rằng những con người sáng tạo sẽ luôn tìm cách "chơi chiêu". Bí quyết là phải khai thác được khả năng sáng tạo của họ để hệ thống hoạt động linh hoạt hơn. Chu kỳ lặp đi lặp lại ngắn và sử dụng tiền vô giá trị sẽ giúp mỗi người thích ứng dễ dàng hơn với chiến lược của đồng nghiệp, cho phép lãnh đạo điều chỉnh các giới hạn sao cho quá trình hợp tác và làm việc hướng tới mục tiêu chung ngày càng thuận lợi.

Khi thay thế hệ thống quyền lực tập trung bằng hệ thống ra quyết định phân quyền, mọi chuyện có thể và sẽ đi chệch hướng. Hãy xem ví dụ về các nước có nền dân chủ thay thế chế độ chuyên chế độc quyền: nó hiếm khi diễn ra một cách dễ dàng. Tương tự, việc chuyển từ hệ thống thưởng truyền thống sang thưởng dựa trên sự công nhận sẽ khiến bạn phải đối phó với nhiều vấn đề. Tôi từng nghe thấy có nơi nhân viên dàn xếp với nhau về việc lừa dối lãnh đạo, phần thưởng lại được dành cho hành vi không lành mạnh. Nếu bạn hỏi tôi cách ngăn chặn chúng, tôi sẽ trả lời rằng chúng ta không thể làm thế được. Tôi chỉ có thể gợi ý rằng bạn nên xây dựng một hệ thống thật an toàn, không thể đổ vỡ, và bạn nên học hỏi kinh nghiệm từ các công ty khác để làm tốt hơn. Quá trình này giống như khi các nước dân chủ học hỏi lẫn nhau để tổ chức bầu cử tốt hơn, xây dựng thể chế mạnh hơn. Nói cho cùng, lựa chọn duy nhất là chuyên chế độc tài, hoặc tình trạng vô chính phủ.

Những người sáng tạo sẽ luôn tìm cách "chơi chiêu". Bí quyết là phải khai thác được khả năng sáng tạo của họ để hệ thống hoạt động linh hoạt hơn.

Cuối cùng, hy vọng rằng thị trường dựa trên sự công nhận nói trên sẽ phát triển thành nền văn hóa hợp tác trong nội bộ tổ chức. Nhưng tôi chắc chắn một điều là: Khi người công nhận đóng góp (và chia tiền thưởng) là người lao động chứ không phải nhà quản trị thì nhà quản trị có thể bắt đầu công việc lãnh đạo, tạo điều

kiện cho nhân viên thay vì lo quản lý tiền của họ.16

Chuyện gì xảy ra nếu...?

Khi thảo luận về hệ thống thưởng dựa vào sự công nhận, mọi người luôn có thái độ hào hứng tích cực, nhưng đồng thời họ cũng thành thật bày tỏ sự lo ngại với một loạt các câu hỏi "chuyện gì sẽ xảy ra nếu...":

• Chuyện gì sẽ xảy ra nếu hai người quyết định tặng nhau tất cả cái ôm họ có?

• Chuyện gì sẽ xảy ra nếu nhân viên đòi phải được tặng cái ôm mới có hành vi tốt?

• Chuyện gì sẽ xảy ra nếu người hướng ngoại được tặng nhiều cái ôm hơn người hướng nội?

• Chuyện gì sẽ xảy ra nếu mọi người chỉ giả bộ hào hứng hợp tác?

• Chuyện gì sẽ xảy ra nếu ai đó không được cái ôm nào cả và mất đi động lực bên trong?

Tôi không có sẵn câu trả lời cho tất cả. Theo tôi, mọi hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận đều có nhược điểm và sớm muộn gì chúng cũng sẽ xuất hiện. Nhưng nó luôn tốt hơn hệ thống thưởng cũ hoạt động sai mục đích mà hầu hết các công ty đang áp dụng. Tại sao bạn phải lo lắng nhiều thế khi hệ thống mới có thể chỉ làm mất động lực của 10% nhân viên và tạo động lực hơn cho 90% còn lại?

Chỉ với vài quy tắc đơn giản, quản trị một cách công bằng trong môi trường minh bạch, mọi người đều có thể điều chỉnh để thích ứng với hành vi của nhau (cả tốt lẫn xấu). Để đối phó với hành vi không đúng và sự bất công, cách duy nhất là dựa vào khả năng sáng tạo tích cực của nhân viên thay vì nghĩ ra thêm quy tắc, quy trình. Cách tốt nhất để giải quyết các vấn đề phát sinh là biến các công cụ tài chính thành một hệ thống phức tạp, có khả năng thích ứng.

Một ý tưởng điên rồ nhưng hiệu quả

"Tôi là CEO của Fonte Medicina Diagnostica, một trung tâm bệnh lý phân tử chuyên thực hiện các xét nghiệm ung thư. Khi mới nhậm chức, một trong những vấn đề tôi gặp phải là hệ thống lương. Theo tôi, người nào nỗ lực nhiều nhất xứng đáng được thưởng thêm,

nhưng tôi không biết cách đo lường nỗ lực này. Một trong những giá trị quan trọng nhất của công ty là hợp tác, và tôi muốn giá trị này đóng vai trò chủ đạo trong hệ thống lương thưởng.

Chúng tôi từng áp dụng hệ thống thưởng dựa trên đánh giá 360 độ trong một thời gian. Nhưng quá trình đánh giá này thường quá lâu. Rồi chúng tôi quyết định thưởng dựa trên sự công nhận. Hằng tháng, tất cả các thành viên trong công ty đều nhận được số tiền thưởng như nhau nhưng là tiền ảo với quy tắc duy nhất: Bạn không được giữ cho riêng mình. Bạn có thể tặng hết số tiền ấy cho một người duy nhất, hoặc chia thành nhiều phần nhỏ cho nhiều người. Bạn không nghĩ ra nên tặng cho ai sao? Hãy để dành sang đợt đánh giá tháng sau. Là nhà quản trị, tôi chỉ biết công việc của vài người. Nhưng với hệ thống đánh giá này, mọi nhân viên sẽ tự quyết định đồng nghiệp nào của họ đang làm tốt. Chúng tôi cũng thiết lập một thị trường trao đổi có tỷ giá. Mọi người có thể chọn đổi luôn tiền ảo thành tiền thật hoặc chờ tỷ giá tốt hơn mới đổi.

Giờ tôi chỉ còn vài việc phải lo. Những cuộc tranh cãi và đủ thứ khác mà trước kia tôi phải giải quyết giờ đã tự thu xếp đâu vào đấy. Mọi người biết hành vi tốt sẽ được tưởng thưởng. Hành vi xấu sẽ bị trừng phạt: không được thêm tiền. Điều hay nhất là tôi chỉ cần mất 30 phút để giải thích hệ thống mới cho mọi người, và nó hiệu quả ngay từ phút vận hành đầu tiên!"[17]

Claudio Pires, Brazil

Đổi sao thành tiền

"Tôi đã thấy một khách hàng ở Romania thực hiện hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận. Họ có hai tấm bảng, một bảng có ảnh tất cả mọi thành viên trong công ty (khoảng 20 người); bảng còn lại là danh mục các đồ vật khác nhau, từ lốc bia đến máy chơi điện tử PlayStation. Ngoài ra, còn có những món đồ như sách, màn hình máy tính hay một chiếc ghế làm việc tuyệt vời. Mỗi thứ có giá được tính bằng sao: 1 sao đổi được một lốc bia, tăng dần lên 100 sao đổi một máy PlayStation.

Trong thời gian thực hiện mỗi dự án, thành viên nào cảm thấy mình đang được một đồng nghiệp giúp đỡ, anh ta sẽ tặng một sao cho đồng nghiệp đó. Lãnh đạo công ty không giới hạn số sao bạn có thể tặng. Bất cứ lúc nào một thành viên cũng có thể đổi sao thành tiền bằng cách yêu cầu lãnh đạo mua món đồ anh ta thích với số sao hiện có. CEO công ty nói với tôi rằng ban đầu, ông ta sợ nhân viên sẽ gian lận, nhưng thực tế là chuyện này không hề xảy ra. Không ai lạm dụng hệ

thống thưởng mới và mọi người đều cư xử như những người trưởng thành đáng tin cậy."

Flavius Stef, Romania

Bắt đầu như thế nào

Hãy xem xét xem công ty của bạn đã sẵn sàng áp dụng hệ thống thưởng dựa trên sự công nhận chưa.

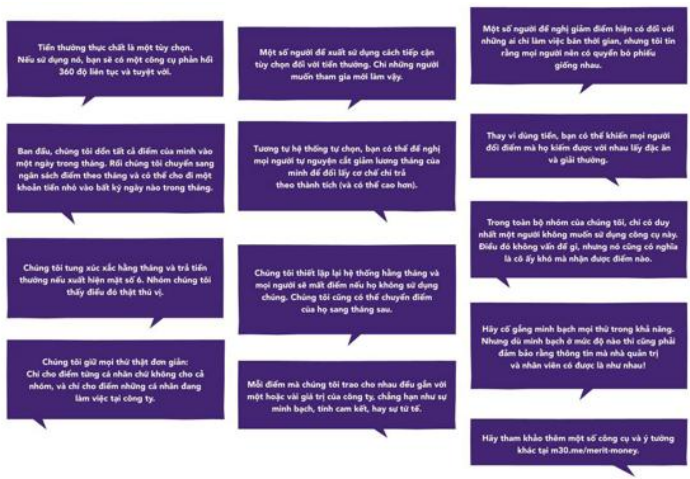
1. Với hệ thống mới, quan trọng là bạn phải có một môi trường dự phòng để đảm bảo an toàn. Ví dụ, hãy công bố hệ thống mới bằng cách nói rằng trước hết, bạn muốn thử nghiệm qua vài chu kỳ để rút kinh nghiệm, sau đó, bạn sẽ thay đổi hoàn toàn mọi thứ.

2. Suy nghĩ về các yếu tố hỗ trợ, ví dụ tên của đồng tiền ảo, cách thức thưởng. Nên thưởng tiền ảo ngoài đời hay trên mạng? Các cá nhân có được trao thưởng cho nhóm hay cho cả bộ phận kinh doanh không? Hệ thống mới minh bạch đến mức nào?

3. Tìm kiếm sự ủng hộ của các lãnh đạo quan trọng trong tổ chức. Cho phép mọi người tham gia một cách tự nguyện để họ có thể thấy hệ thống mới tác động lên các thành viên khác và lên cả công ty như thế nào.

4. Đánh giá giai đoạn thử nghiệm trước khi áp dụng thực tế cùng những người có liên quan.

Các mẹo nhỏ và biến thể


Tiền thưởng thực chất là một tùy chọn. Nếu sử dụng nó, bạn sẽ có một công cụ phản hồi 360 độ liên tục và tuyệt vời.
Một số người đề xuất sử dụng cách tiếp cận tùy chọn đối với tiền thưởng. Chỉ những người muốn tham gia mới làm vậy.
Một số người đề nghị giảm điểm hiện có đối với những ai chỉ làm việc bán thời gian, nhưng tôi tin rằng mọi người nên có quyền bỏ phiếu giống nhau.
Ban đầu, chúng tôi dồn tất cả điểm của mình vào một ngày trong tháng. Rồi chúng tôi chuyển sang ngân sách điểm theo tháng và có thể cho đi một khoản tiền nhỏ vào bất kỳ ngày nào trong tháng.
Tương tự hệ thống tự chọn, bạn có thể đề nghị mọi người tự nguyện cắt giảm lương tháng của mình để đổi lấy cơ chế chi trả theo thành tích (và có thể cao hơn).
Thay vì dùng tiền, bạn có thể khiến mọi người đổi điểm mà họ kiếm được với nhau lấy đặc ân và giải thưởng.
Chúng tôi tung xúc xắc hằng tháng và trả tiền thưởng nếu xuất hiện mặt số 6. Nhóm chúng tôi thấy điều đó thật thú vị.
Chúng tôi thiết lập lại hệ thống hằng tháng và mọi người sẽ mất điểm nếu họ không sử dụng chúng. Chúng tôi cũng có thể chuyển điểm của họ sang tháng sau.
Trong toàn bộ nhóm của chúng tôi, chỉ có duy nhất một người không muốn sử dụng công cụ này. Điều đó không vấn đề gì, nhưng nó cũng có nghĩa là cô ấy khó mà nhận được điểm nào.
Chúng tôi giữ mọi thứ thật đơn giản: Chỉ cho điểm từng cá nhân chứ không cho cả nhóm, và chỉ cho điểm những cá nhân đang làm việc tại công ty.
Mỗi điểm mà chúng tôi trao cho nhau đều gắn với một hoặc vài giá trị của công ty, chẳng hạn như sự minh bạch, tinh cam kết, hay sự tử tế.
Hãy cố gắng minh bạch mọi thứ trong khả năng. Nhưng dù minh bạch ở mức độ nào thì cũng phải đảm bảo rằng thông tin mà nhà quản trị và nhân viên có được là như nhau!
Hãy tham khảo thêm một số công cụ và ý tưởng khác tại m30.me/merit-money.

10

Chuyển đổi các nhân tố tạo động lực

Khám phá sự gắn kết thực sự của người lao động

Tôi nghĩ rằng sẽ thật sai sót nếu chúng ta cứ lảng tránh lũ trẻ bằng những lời nói dối hay những câu giải thích vô nghĩa khi mà năng lực quan sát và phân biệt ngày càng phát triển của chúng khiến chúng hứng thú và mong muốn biết mọi thứ xung quanh.

Anne Sullivan, Giáo viên người Mỹ (1866-1936)

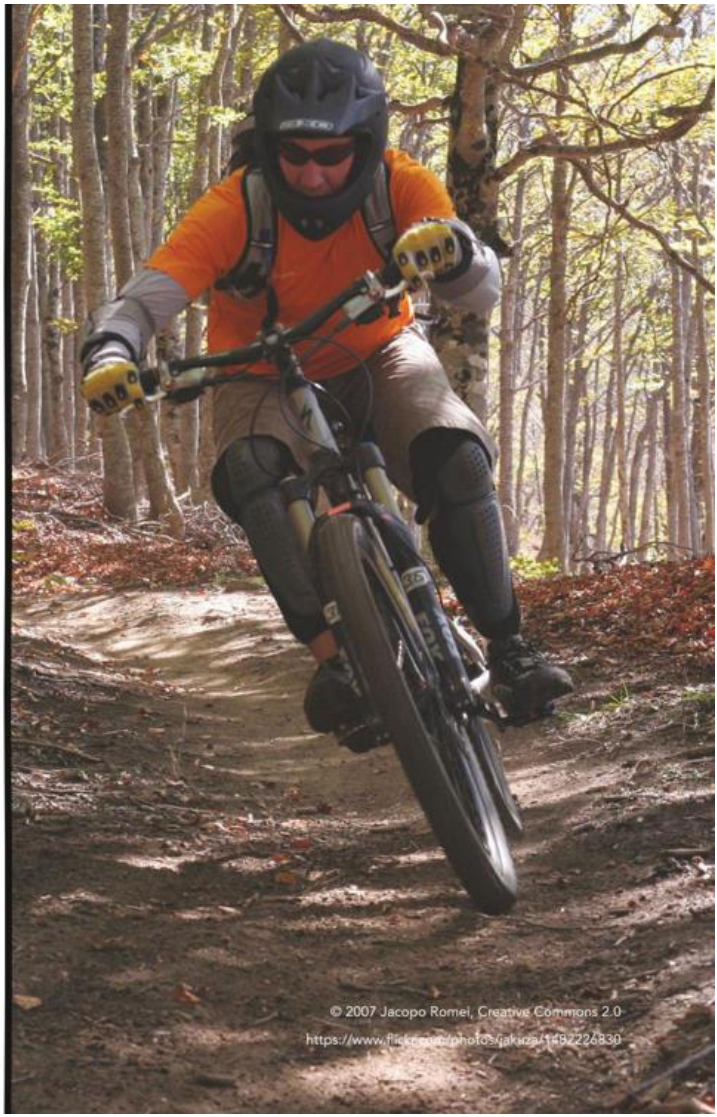
Mục tiêu của mỗi tổ chức là thúc đẩy mọi người cùng nhau làm việc hiệu quả. Hầu hết các công ty sẽ trả lương cho người lao động để đạt được mục tiêu này. Tuy nhiên, những người có động lực từ bên ngoài có thể không thực tâm cống hiến cho công việc. Hãy áp dụng các bài thực hành tạo động lực chuyển đổi để tìm hiểu xem yếu tố nào quyết định hành vi của những người lao động trong công ty và làm thế nào để việc người lao động thực tâm cống hiến cho doanh nghiệp trở thành một đặc điểm gắn liền với tổ chức.

Tôi viết câu chuyện này vào ngày Chủ nhật. Vợ tôi đi vắng vào cuối tuần đó, và do vậy, tôi có hai ngày dành cho bản thân. Tôi có thể dành thời gian để xem một chương trình truyền hình dài tập, sắp xếp lại bộ sưu tập đĩa nhạc, hoặc đi xe đạp địa hình khám phá trong rừng. Nhưng tôi đã không làm vậy. Thay vào đó, tôi tận dụng khoảng thời gian này để hoàn thiện nốt slide Powerpoint của mình. Nó liên quan tới các thuật ngữ nghiên cứu, thiết kế slide, sắp xếp hình ảnh, tô điểm ký tự, và tinh chỉnh màu sắc. Tại sao? Bởi vì tôi thực sự thích những công việc này. Thời điểm hạnh phúc nhất trong ngày hôm đó của tôi có lẽ là lúc nhấn vào nút

Save as PDF (Lưu file dưới dạng PDF) và kiểm tra lại slide vào cuối giờ chiều. Tôi đã sáng tạo ra thứ gì đó! Và tôi cũng chén sạch bát đựng kẹo hạnh nhân bọc sô-cô-la.

Tôi vẫn luôn khao khát tìm hiểu mọi thứ trong vũ trụ. Hồi 16 tuổi, có lẽ tôi là đứa trẻ duy nhất trong lớp cố gắng tìm hiểu về thuyết tương đối của Einstein. Khi các bạn học cùng lớp đang phác họa những bộ phận cơ thể trên bức tường ở khu chợ của thành phố thì tôi lại ngồi nhà, trong căn phòng trên gác để vẽ những phân tử cùng các thể liên kết không gian và thời gian dạng thức bốn chiều. Khoa học đối với tôi quan trọng hơn nhiều so với các thú vui khác. Mà không, khoa học thực sự là một thú vui. Tôi vẫn nhớ cảm giác kinh ngạc khi đọc tác phẩm The Selfish Gene (Gen vị kỷ) của Richard Dawkins và trò chuyện với vợ về những cách thức tiến hóa cũng như quan điểm cho rằng chúng ta chẳng hơn gì những con rô-bốt, chúng ta đang phát tán gen của mình ra khắp nơi trên thế giới. Thật kỳ lạ là mối quan hệ của chúng tôi vẫn còn tiếp tục.

Chúng ta không thể sáng tạo nếu không dành công sức cho nó. Đó là lý do tại sao tôi không dành ngày hôm qua cho những thứ mà người khác có thể coi là các hoạt động nghỉ ngơi. Tìm hiểu xem vũ trụ này hoạt động ra sao, chuyển hóa những hiểu biết đó thành các biểu thức mang tính sáng tạo, cùng các mô hình, câu chữ hay hình ảnh minh họa, sẽ thú vị hơn rất nhiều. Thực tế, nghỉ ngơi thường được định nghĩa là "khoảng thời gian bạn được làm điều mình muốn". Tôi thấy cách định nghĩa này thật nhàm chán. Định nghĩa như vậy dường như đang ngụ ý rằng khi làm việc là lúc bạn không được làm điều mình muốn và không thấy hứng thú với việc đó. Thế giới này sẽ thay đổi ra sao nếu tất cả mọi người đều thấy công việc của mình đầy hứng thú và muốn dành tâm huyết cho nó?



Niềm đam mê công việc của người lao động

Bạn có thể không ngạc nhiên khi biết rằng nhiều người trên khắp thế giới thường không hay gắn hai từ hứng thú và công việc với nhau. Các chương trình nghiên cứu và các báo cáo khảo sát đã nhiều lần chỉ ra các nhân viên không cảm thấy hứng thú với công việc của mình. (Và điều tương tự cũng xảy đến với những nhà quản trị của họ.) Hầu hết các công ty đều thừa nhận họ gặp vấn đề với hứng thú làm việc của người lao động; hầu hết đều cảm thấy họ không có được công việc hay một thương hiệu tạo ra sự gắn kết; và hầu hết các công ty đều không có ý tưởng gì về việc làm thế nào để thay đổi tình trạng này.1 Các báo cáo khẳng định các nhà

lãnh đạo và các nhà quản lý nhân sự đều coi việc giải quyết vấn đề thiếu đam mê trong công việc của người lao động là nhiệm vụ ưu tiên hàng đầu.2 Căn cứ vào lượng dữ liệu rất lớn về vấn đề này, chúng ta có thể thấy có vẻ những người phân tích vấn đề này đã đưa ra hết bản báo cáo này đến bản báo cáo khác mà không cần quan tâm đến chất lượng của chúng.

Theo khía cạnh nào đó, việc thiếu đam mê của nhân viên là vấn đề bất thường. Mục tiêu căn bản của tổ chức là giúp mọi người cùng nhau tạo ra của cải. Họ cùng nhau tạo ra hàng hóa và dịch vụ mà một mình họ không thể làm được. Điều này có nghĩa là thúc đẩy mọi người cùng nhau làm việc hiệu quả là đặc tính gốc rễ của mọi tổ chức. Không có động lực thì không thể tạo ra điều gì.

Các nhà lãnh đạo và quản lý nhân sự của doanh nghiệp hiểu được điều này. Họ sẽ không sản xuất được gì nếu không có động lực. Nhưng một người lao động có động lực không nhất thiết là một người lao động đam mê với công việc.

Một người lao động có động lực không nhất thiết là một người lao động đam mê với công việc.

Trả lương là cách thức truyền thống mà các tổ chức sử dụng để tạo động lực cho nhân viên. Nó đã phát huy tác dụng (và thực tế là tương đối tốt). Nhưng các nhà quản trị thậm chí còn nhận được kết quả công việc tốt hơn nữa nếu người lao động cảm thấy được tạo động lực bởi những yếu tố khác có ý nghĩa hơn bên cạnh yếu tố tiền bạc. Chúng tôi gọi đó là niềm đam mê. Hầu hết các tổ chức đều thiếu mất yếu tố này. Các nhà lãnh đạo và quản lý nên cố gắng chuyển hóa những động lực giản đơn này thành hứng thú trong công việc, ngay cả khi lý do thực sự chỉ là để người lao động đạt kết quả công việc tốt hơn. Câu hỏi quan trọng lúc này là: "Làm thế nào để chúng ta khiến niềm đam mê (hay động lực tích cực) trong công việc trở thành một đặc tính cố hữu của tổ chức?"

Các doanh nghiệp ra đời để kết nối và tạo động lực cho mọi người thực hiện các hoạt động kinh tế.

John Roberts, The Modern Firm (tạm dịch: Doanh nghiệp hiện đại)[3]

Liệu chúng ta có thể thực sự tạo động lực cho mọi người?

Tôi đã nói dối. Ngày hôm qua, tôi đã xem hai video trên Youtube của Ruby Wax, Jennifer Saunders và Dawn French, một trong những diễn viên hài kịch mà tôi rất ưa thích. Họ làm tôi cười. Họ

làm nhiều người cười. Thực tế là họ được trả tiền để làm mọi người cười. Họ cũng có thể làm mọi người khóc, nhưng tôi chắc họ sẽ không được trả tiền cho việc đó. Các chính trị gia cũng vậy.

Đôi khi, tôi nghe thấy các nhà tư vấn hay các huấn luyện viên nói: "Bạn không thể tạo động lực cho mọi người, chỉ có chính họ mới tạo được động lực cho mình mà thôi." Điều này thường làm tôi thấy khó chịu. Thật vô lý! Liệu có phải các huấn luyện viên hay những nhà tư vấn này cũng thực sự tin rằng chúng ta không thể làm người khác cười? Liệu có phải chỉ mỗi chúng ta mới quyết định được khi nào chúng ta muốn cười?

Thật sai lầm khi nói về việc tạo động lực cho người khác. Tất cả những gì chúng ta có thể làm là tạo ra những bối cảnh phù hợp để tối đa hóa hứng thú của họ dành cho công việc đang làm và giảm thiểu những tình huống gây ra tác dụng ngược lại.

Alfie Kohn, Punished by Rewards[4]

Nói một cách chính xác, sẽ thật sai lầm khi tuyên bố: "Ai đó đang làm mọi người cười." Tất cả những gì diễn viên hài kịch làm là tạo ra những bối cảnh phù hợp để tối đa hóa sự phấn khích cho khán giả, đến mức họ phải bật cười, đồng thời loại bỏ những tình huống gây cản trở sự phấn khích này. Theo ngôn ngữ dân dã, họ khiến mọi người cười. Một số người rất giỏi trong việc này đến mức họ được trả tiền để làm điều đó. Tuy nhiên, không ai đảm bảo được họ sẽ luôn thành công. Hãy hỏi Tony Blair xem.

Việc tạo động lực cũng vậy. Nói một cách chính xác, chúng ta không thể khiến mọi người cảm thấy có động lực. Nhưng chúng ta có thể tạo ra những bối cảnh phù hợp để tối đa hóa khả năng này, dù rằng chúng ta không chắc sẽ thành công. Các nhà quản lý nên quản lý hệ thống chứ không phải con người. Điều này có nghĩa là họ phải có trách nhiệm biến động lực của nhân viên trở thành một đặc tính căn bản trong tổ chức của mình. Một số nhà quản lý làm điều này rất tốt. Nhiều người khác thì không. Nhưng họ có thể học!

Động lực bên trong và động lực bên ngoài

Các nhà khoa học đã đưa ra một số ý tưởng để phân loại động lực thành các nhóm và các chiều khác nhau. Tôi đã trình bày điều này ở phần trên, nhưng ở đây chúng ta sẽ xem xét kỹ hơn một chút.

• Động lực bên trong là mong muốn được làm điều gì đó vì bản thân điều đó hay công việc gắn với nó mang lại hứng thú cho

người thực hiện. Nó tồn tại trong mỗi cá nhân và có thể được củng cố thông qua việc nghiên cứu hành vi của loài vật và con người. Chúng ta có thể nhận thấy các sinh vật đều thấy hứng thú với những hành vi mang tính vui đùa hay khám phá dù không ai yêu cầu hay bảo chúng làm vậy. Đó là lý do tại sao chúng ta nói rằng động lực bên trong là một xu thế tự nhiên của các sinh vật.

• Động lực bên ngoài là nhu cầu làm điều gì đó để đạt được kết quả mà người khác chứ không phải bản thân người đó mong muốn, và kết quả đó đạt được bằng cách đưa ra những phần thưởng (nếu đạt được) hoặc trừng phạt (nếu không đạt được). Thông thường, chúng ta sử dụng động lực bên ngoài để dẫn dắt hành vi của mọi người (hoặc loài vật) mà bình thường chúng ta sẽ không thể đạt được nếu chỉ dựa vào động lực bên ngoài của mọi người. Tiền, điểm số và cúp là những ví dụ về phần thưởng tạo ra động lực bên ngoài.

Bạn có thể dễ dàng kiểm tra xem mọi người trong công ty đang có động lực bên trong hay bên ngoài bằng cách ngừng trả lương cho họ. Những người ngừng làm việc ngay – bởi họ đòi hỏi và trông chờ khoản tiền lương – là những người có động lực bên ngoài. Những người vẫn tiếp tục làm việc – bởi họ ưa thích công việc đó – là những người có động lực bên trong. (Tôi khuyến nghị bạn chỉ nên thực hiện việc này dưới dạng một thử nghiệm tưởng tượng thôi!)

Phân biệt giữa động lực bên trong và động lực bên ngoài là việc làm rất hữu ích nhưng cũng bị đơn giản hóa quá mức. Khó có hệ thống nào trên thế giới phức tạp hơn bộ não của con người. Sẽ thật ngây thơ khi tin rằng tính chất phức tạp của tâm lý học và xã hội học con người có thể được rút gọn lại thành hai dạng động lực giản đơn như vậy.

Phân biệt giữa động lực bên trong và động lực bên ngoài là việc làm rất hữu ích nhưng cũng đã bị đơn giản hóa quá mức.

Những người có tư tưởng phức tạp có thể đồng tình với tôi rằng thế giới thực vận hành theo cách khác: Mọi người có động lực bên trong làm cho các hiện tượng trở nên đơn giản hơn rất nhiều so với thực tế đang diễn ra. Chúng ta đã sáng tạo ra cách phân loại động lực bên trong và động lực bên ngoài vì bộ não của chúng ta thực sự rất cần sự đơn giản hóa, tóm lược và rút gọn. Ví dụ, chúng ta thường chỉ nói về nam giới và nữ giới là hai giới tính mà dễ dàng quên đi các dạng giới tính khác, chẳng hạn như giới trung gian, lưỡng giới, tam giới, vô giới, giới thứ ba và giới pha tạp.

Tương tự, chúng ta cũng thường chỉ nói về ngày và đêm mà lờ đi thực tế là bình minh hay hoàng hôn có thể là cả hai, hoặc không là gì cả. Chúng ta nói về sự sống và cái chết, rồi thấy rằng bản thân chúng ta đang phải cố phân loại xem thế nào là không có sự sống, thế nào là bất tử, thế nào là tái sinh, thế nào là cơ chế tự tái sinh, hay đơn giản là định mệnh.

Bạn sẽ không ngạc nhiên khi biết một số nhà nghiên cứu cho rằng tính chất đa dạng trong động lực của con người không thể chỉ chia thành hai dạng kể trên.5 Ví dụ, nhiều người sẽ nói tôi có động lực bên trong đối với công việc nghiên cứu và chuyển hóa một cách sáng tạo những thứ tôi học được thành những bài trình bày hay những cuốn sách bởi những việc này làm tôi thấy vui. Tuy nhiên, tôi cũng cảm thấy vui khi nhận được những lời ca tụng, những phần thưởng, và tiền cho những sản phẩm tôi bán ra thị trường. Giả sử, tôi bắt đầu các dự án không xuất phát từ những lời đề nghị hay ca tụng của ai, nó thực sự đến từ động lực bên trong của tôi. Nhưng tôi hẳn đã hình dung ra những lời ca tụng, và tôi cũng phải dừng khá nhiều thử nghiệm sáng tạo của mình do thiếu hứng thú và động viên từ môi trường xung quanh, hay động lực bên ngoài. Vậy thì tôi đang được xếp vào kiểu người có động lực bên trong hay bên ngoài? Liệu chúng ta có cần thiết phải phân loại thành hai nhóm như vậy không?

Suy nghĩ phức tạp đòi hỏi chúng ta phải thừa nhận có nhiều mảng xám nằm giữa hai cực, và mỗi người lại được tạo động lực theo những cách khác nhau. Một số có thể gần như không cần người khác khuyến khích họ làm việc. Số khác cần có vài lời động viên, dù họ cũng thực sự yêu thích công việc. Và thông thường, rất khó có thể quyết định xem đâu là động lực bên trong và đâu là động lực bên ngoài. Ai đó thích nấu ăn có phải là vì họ thực sự cần ăn? Hay chỉ vì sự khích lệ từ người họ yêu (và có thể là họ sẽ nhận được một phần thưởng vào đêm muộn)? Có phải mọi người đi tập gym là vì cơ thể đẹp sẽ khiến họ thấy hạnh phúc hơn? Hay bởi vì phản ứng của những người xung quanh khiến họ hạnh phúc hơn? Tôi đang viết chương này có phải vì tôi muốn viết nó? Hay bởi vì bạn muốn đọc nó? Và còn ví dụ về đa động lực thì sao?

CHAMPFROGS

Tôi chào bán mô hình CHAMPFROGS của mình cho bất kỳ ai muốn đi sâu nghiên cứu chủ đề về tạo động lực cho người lao động. Mô hình này được rút ra từ một số mô hình khác.6,7,8 Tuy nhiên, CHAMPFROGS hạn chế việc nghiên cứu các nhân tố tạo động lực trong phạm vi lĩnh vực kinh doanh. Trong mô hình này, tôi lựa chọn bỏ qua những nhân tố tạo động lực bên trong như các

món ăn, tình yêu, hay sự hận thù. Tất nhiên, chúng ta không nên mãi lờ đi những nhân tố này. Sau những lần trò chuyện cùng các nhà quản trị và người lao động ở nhiều nơi trên thế giới, nếu bỏ qua một số ngoại lệ, tôi thấy rằng 10 nhân tố tạo động lực sau sẽ phù hợp hơn:

Tôi không hiểu gì về ý nghĩa của từ CHAMPFROGS. Nó chỉ đơn giản là một cụm từ bắt mắt có thể giúp tôi nhớ tốt hơn 10 yếu tố tạo động lực bên trong cho các thành viên nhóm.

Trước khi xem xét từng yếu tố trong 10 yếu tố tạo động lực dưới đây, hãy nhớ rằng chúng ta đang đi tìm kiếm những yếu tố tạo động lực có ý nghĩa và tạo ra hứng thú thực sự cho người lao động – không chỉ vì người lao động có hứng thú sẽ làm việc năng suất hơn người lao động thuần túy được tạo động lực bằng thù lao, mà còn vì động lực có ý nghĩa chính là điều đúng đắn mà chúng ta nên phấn đấu đạt được. Bạn sẽ thấy điều này.

Tính ham học hỏi (Curiosity): Mọi người có vô số điều để tìm hiểu và suy ngẫm.

Lòng tự trọng (Honor): Mọi người cảm thấy tự hào vì giá trị được phản ánh trong cách họ làm việc. Sự chấp nhận (Acceptance): Các đồng nghiệp chấp nhận điều họ làm và con người của họ.

Khả năng làm chủ công việc (Mastery): Công việc họ làm là một thử thách đối với khả năng của họ, tuy nhiên họ vẫn có khả năng làm chủ nó. Quyền lực (Power): Họ có thể thay đổi những gì đang diễn ra trên thế giới.

Tự do (Freedom): Mọi người đều độc lập về công việc và trách nhiệm.

Mối quan hệ (Relatedness): Mọi người có các mối liên hệ xã hội với những người khác trong công việc. Tính trật tự (Order): Có đủ các quy tắc và chính sách để đảm bảo một môi trường ổn định.

Mục tiêu (Goal): Mục đích sống của họ hay nhu cầu định hướng được phản ánh trong công việc. Địa vị (Status): Họ có địa vị tốt, được các đồng nghiệp và đối tác công nhận.

Chúng chỉ là những con chữ!

Đừng quá nghiêm trọng việc gắn nhãn hay đặt tên. Nhiều nhà khoa học đã nghiên cứu về nhu cầu và mong muốn của con người, lần nào cũng vậy, họ đều rút ra được những nhóm phân loại khác

nhau, và tin rằng mô hình của mình là tốt nhất. Điều duy nhất chúng ta biết chắc là không ai có thể xây dựng được một mô hình mà tất cả mọi người đều đồng tình với nó. Chấp nhận đa quan điểm thường là cách tiếp cận an toàn nhất, và tính bình quân quan điểm của các nhà quan sát khác nhau sẽ cho bạn một con số tương đối. Đó là điều tôi đang cố thực hiện với mô hình CHAMPFROGS. Hãy sử dụng nó khi bạn thấy phù hợp.

Tính ham học hỏi

Tính ham học hỏi là yếu tố đầu tiên trong 10 yếu tố tạo động lực có ý nghĩa, nó có thể giúp bạn chuyển từ trạng thái động lực bên ngoài sang hứng thú thực tâm với công việc, với mọi người và với tổ chức. Tính ham học hỏi thể hiện sự hứng thú tìm hiểu xem cái gì là đúng, cái gì là sai, và hiểu được cách vận hành của mọi thứ. Các phòng thí nghiệm, trung tâm nghiên cứu, và các trường đại học là những dạng tổ chức đã phát triển mạnh mẽ dựa trên bản năng mong muốn tìm kiếm tri thức của con người. Đối với những tổ chức như vậy, tính ham học hỏi sẽ lý giải cho sự tồn tại của họ.

Con người là những sinh vật hay tò mò. Ví dụ, các nghiên cứu đã chỉ ra rằng những câu chuyện về các con vật kỳ quái sẽ tạo động lực cho trẻ em hơn so với những chiếc nhãn dán nhiều màu sắc.9 Phát minh và thám hiểm là những thứ buộc chặt vào bộ não của chúng ta. Giống như lũ trẻ, chúng ta không biết rmình đang sáng tạo. Chúng ta chỉ biết việc thử nghiệm những điều mới mẻ khiến chúng ta thấy hứng thú.10 Điều này không dừng lại khi chúng ta lớn lên. Những người lao động có tính ham học hỏi sẽ có mặt tại nơi làm việc để học hỏi mọi thứ, dù cho họ có được khen thưởng vì điều đó hay không. Kiến thức mà họ học được đã là phần thưởng cho họ.

Là nhà quản lý, bạn có thể sử dụng đặc điểm này trong tổ chức

bằng cách đảm bảo rằng những khám phá hay phát minh là một phần thiết yếu trong công việc của mọi người. Để mọi người thử nghiệm bằng các công cụ làm việc mới, với những quy trình khác nhau, và giúp họ sáng tạo ra các giải pháp dành cho những vấn đề của nhóm. Điều này có thể khó thực hiện hơn đối với một công ty kế toán so với một nhóm ở phòng thí nghiệm, và khó thực hiện hơn đối với một số người vốn có tính ham học hỏi so với những người khác. Tuy nhiên, tôi tin rằng mọi tổ chức đều có thể trở thành trung tâm nghiên cứu cho chính các sản phẩm và dịch vụ của họ.

Lòng tự hào

Các tổ chức tôn giáo và quân đội là những ví dụ điển hình của việc bộc lộ lòng tự hào. Lòng tự hào chính là sự trung thành với một nhóm người và sự chính trực trong hành vi của mỗi người căn cứ theo những tiêu chuẩn đạo đức hay hệ giá trị nào đó.

Khi viết chương này, tôi đang đọc một cuốn tiểu thuyết hư cấu, trong đó một người lính đang phải đấu tranh tư tưởng trước một quyết định có liên quan đến đạo đức. Những chuẩn mực về sự lương thiện và tận tâm đòi hỏi anh ta phải phản bội bạn mình. Chắc chắn đó là điều anh ta đã làm. Anh ta coi trọng việc giữ được phẩm chất, giá trị của bản thân hơn một tình bạn dài lâu.

Chúng ta đều có những câu chuyện về sự xung đột với các ưu tiên trong cuộc sống của mỗi cá nhân, nơi chúng ta phải cân bằng giữa những giá trị như sự lương thiện và tình bạn, sự khôn ngoan và tử tế, tham vọng và sự yên ổn. Các nghiên cứu đã tìm hiểu về những ví dụ như vậy, không chỉ bó hẹp trong mối quan hệ bạn bè, tôn giáo, hay chiến tranh. Tính tự giác vẫn thường được xem là một yêu cầu bắt buộc để một người có thể giữ được cảm giác tự hào về bản thân. Ví dụ, tôi chưa bao giờ chấp nhận hạ giá dịch vụ cung

cấp cho bất kỳ khách hàng nào cả, bởi cảm giác của tôi về sự bình đẳng nói rằng nếu tôi chiết khấu cho một khách hàng nào đó thì những khách hàng tương tự cũng cần phải được chiết khấu. Do vậy, lòng tự hào và tính tự giác buộc tôi phải đưa ra những quy tắc cho việc chiết khấu, bởi nếu không, tôi sẽ cảm giác có lỗi vì đối xử với mọi người không công bằng.

Liệu bạn có thể áp dụng nhân tố tạo động lực này vào tổ chức của mình hay không? Tất nhiên là có! Hãy phát triển và lan rộng hệ quy tắc rõ ràng về cách ứng xử hay hệ giá trị tại tổ chức của mình. Điều này sẽ tạo động lực cho những người thấy được giá trị của chính họ được phản chiếu trong giá trị của tổ chức. Chúng ta cũng không cần phải hình thành cả một tôn giáo hay phát động một cuộc chiến tranh để đạt được điều này.

Sự chấp nhận

Khi nghiên cứu nhu cầu về sự chấp nhận, tôi rút ra được một điều rằng ai cũng có nhu cầu nội tại về lòng tự trọng và sự tự nhận thức tích cực về bản thân. Đó là điều mà tất cả chúng ta đều có. Giống như lũ trẻ, chúng ta rất cần điều đó từ cha mẹ; và sau này trong cuộc sống, chúng ta cũng cần điều đó ở các đối tác và đồng sự.

Điều thú vị là nhu cầu được mọi người xung quanh chấp nhận thường gắn với những người không nhận thức được về giá trị của bản thân. Người ta cho rằng những người như vậy được tạo động lực nhằm tránh xung đột và chỉ trích một cách có chủ đích. Họ sợ bị chối bỏ và sẽ làm bất kỳ điều gì để có được sự chấp nhận của cha mẹ, đối tác, hay các đồng sự. Tức là, với những người này, sự chấp nhận đóng vai trò như một yếu tố cản trở chứ không phải động lực thúc đẩy. Thiếu sự chấp nhận đã dẫn họ tới một số hành vi nhất định.

Tuy nhiên, chúng ta không cần phải tới những phòng khám hay tham gia các nhóm phát triển bản thân, nơi sự chấp thuận mọi người dành cho nhau đã trở thành hệ thống. Giúp đỡ mọi người nhận thức về lòng tự trọng là chưa đủ. Chúng ta có thể thúc đẩy điều đó và cố gắng tạo ra những nhóm người khác nhau, những người luôn tự nhận thức được giá trị tuyệt vời của bản thân, bất kể họ đến từ đâu, cơ thể và trí tuệ của họ như thế nào.

Tính đa dạng của người lao động là yếu tố then chốt để tạo ra sự đổi mới trong tổ chức.11 Là nhà quản trị, bạn có thể làm nhiều điều hơn thay vì chỉ tôn trọng các nhóm thiểu số. Bạn có thể đảm bảo mọi người được tuyển dụng bởi họ mang lại những giá trị khác biệt cho xã hội. Bạn có thể đảm bảo các nhóm được tổ chức sao cho tính đa dạng dưới mọi hình thức không chỉ được chấp nhận mà còn được dung hòa và trở thành một nhân tố quan trọng. Tôi không nghĩ ra cách nào khác tốt hơn để thúc đẩy động lực cho những người cần được người khác thừa nhận.

Khả năng làm chủ công việc

Khi nhắc đến các tổ chức được dẫn dắt bởi khả năng làm chủ, tôi thường nghĩ đến các công ty tư vấn với rất nhiều chuyên gia. Nhưng chúng ta cũng có thể lấy ví dụ về các công ty luật, các trường dạy võ, và các tổ chức tồn tại nhờ vào năng lực ngày càng tăng của con người trong những lĩnh vực nhất định.

Thật thú vị khi biết rằng Giáo sư Reiss coi khả năng làm chủ công việc là một phần trong nhu cầu quyền lực trong lý thuyết 16 nhu cầu cơ bản của ông vì quyền lực sẽ thúc đẩy nỗ lực của con người trong việc tìm kiếm những thử thách, tham vọng, sự xuất chúng, và vinh quanh.12 Tuy nhiên, Giáo sư Deci và Ryan lại coi năng lực là một nhu cầu quan trọng của con người và xếp nó là một trong ba yếu tố tạo động lực trong lý thuyết tự quyết mà họ đưa ra. Tôi

thích quan điểm trung dung hơn.

Khả năng làm chủ liên quan tới những thách thức đằng sau công việc mà mọi người làm. Một số người hoàn toàn hạnh phúc khi làm những công việc giản đơn và được trả thù lao tốt. Số khác lại muốn có cảm giác thử thách để phát triển thêm kỹ năng và hướng tới sự hoàn mỹ. Ví dụ, nhu cầu về khả năng làm chủ là lý do giải thích tại sao tất cả các dự án của tôi đều bị hạn chế về thời gian và không giống với những dự án trước đó. Thực hiện một điều lặp đi lặp lại khiến tôi thấy nhàm chán.

Là một nhà quản trị, bạn cần đảm bảo những công việc lặp đi lặp lại và nhàm chán phải biến mất khỏi mô hình kinh doanh của mình và phải được tự động hóa, hoặc được chuyển giao sang một bộ phận kinh doanh khác, nơi mọi người biết làm thế nào để kiếm tiền từ dạng công việc đó. Bạn phải chịu trách nhiệm tạo ra những công việc mang lại cho nhân viên cảm giác về sự thử thách mà vẫn nằm trong khả năng của họ.

Quyền lực

Khi nghĩ đến quyền lực, dạng tổ chức đầu tiên xuất hiện trong đầu tôi là các đảng phái chính trị, các cơ quan mật vụ, và các cơ quan chính phủ. Như các tài liệu đã chỉ ra, quyền lực thường đi kèm với những hành vi có tính nổi trội, các vị trí lãnh đạo, và việc áp đặt ý muốn của mình lên người khác. Chúng ta vẫn cho rằng nhu cầu quyền lực là yếu tố nội tại của con người và các loài vật do nhu cầu sinh tồn. Các nhà nghiên cứu thậm chí còn cho rằng khao khát quyền lực giống như những hành vi nghiện ngập khác, như nghiện tình dục hay thuốc phiện.[13]

Về quan điểm cá nhân, tôi thích coi quyền lực là nhu cầu ảnh hưởng tới thế giới, như thế nó sẽ được hiểu theo một nghĩa tích

cực và tươi sáng hơn. Nhiều người sẽ đồng tình với tôi rằng Đức Dalai Lama không hề có những biểu hiện của việc muốn nổi trội hay áp đặt ý muốn của Ngài lên những người khác. Nhưng Ngài lại được xem là một biểu tượng có tầm ảnh hưởng lớn. Do vậy, Ngài có quyền lực. Quyền lực là khả năng thay đổi những thứ xung quanh chúng ta, và tạo ra sự khác biệt trong thế giới này. Không giống Reiss, tôi tin rằng quyền lực khác với khả năng làm chủ. Các nghệ sỹ quan tâm nhiều tới tài năng cá nhân nhưng lại ít quan tâm tới số người mà trái tim và khối óc đã thay đổi nhờ các tác phẩm của họ. Đây là những người tìm kiếm khả năng làm chủ chứ không phải quyền lực.

Không phải trùng hợp mà từ quyền lực (power) nằm trong từ trao quyền (empowerment). Là một nhà quản trị, bạn có thể tạo ra môi trường mà ở đó mọi người có cảm giác được trao quyền để tự chịu trách nhiệm, được trở thành người lãnh đạo, và có thể thay đổi người khác mà không cần tới sự cho phép của ai đó. Cấu trúc hành chính cấp bậc quá khắt khe sẽ làm triệt tiêu động lực của những người có nhu cầu quyền lực. Trong một mạng lưới xã hội, mọi người được trao quyền bằng cách kết nối với mạng lưới. Trao quyền khi đó có nghĩa là tạo thuận lợi cho sự kết nối này.[14]

Từ và nghĩa

Tôi nhận ra ảnh hưởng ít gây tranh cãi hơn từ quyền lực. Tương tự, mọi người thích từ tự chủ hơn từ tự do, từ mục tiêu hơn từ mục đích, hay thích từ năng lực hơn từ khả năng làm chủ. Tuy nhiên, quan trọng là cần nhận ra các từ không quan trọng bằng ý nghĩa muốn truyền tải, và mọi người nên có sự tự do/ tự chủ trong việc xây dựng mô hình thúc đẩy động lực của riêng mình. Tất cả các mô hình đều sai, nhưng mô hình trình bày trong chương này chắc chắn hữu dụng.

Tự do

Không còn nghi ngờ gì nữa, các công ty là những ví dụ tốt nhất trong việc tạo động lực thông qua sự tự do. Tôi vẫn luôn thích điều hành doanh nghiệp của riêng mình, và khi đi làm thuê, tôi thích những tổ chức nhỏ hơn.

Tại sao? Bởi ở đó tôi có cảm giác tự do hơn.

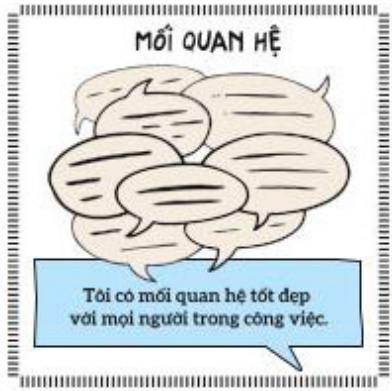
Tính độc lập và sự tự chủ là những yếu tố tạo động lực mà nhiều người trên thế giới đều biết. Đây chỉ là linh cảm, nhưng tôi cho rằng tạo động lực thông qua sự độc lập sẽ có nhiều khả năng thành công hơn đối với những người hướng nội so với những người hướng ngoại. (Tôi dám nói đó là nhân tố tạo động lực quan trọng nhất đối với tôi!) Những người được tạo động lực thông qua sự tự do thường không thích phụ thuộc vào những người khác. Họ không muốn nhận được sự trợ giúp để hoàn thành công việc, và họ cũng thích tự làm mọi thứ hơn. Điều này đã từng xảy ra nhiều lần khi mọi người đề nghị giúp đỡ tôi nhưng ý nghĩ nhờ người khác giúp hiếm khi xuất hiện trong suy nghĩ của tôi!

Cũng giống như yếu tố quyền lực, sự tự do có quan hệ chặt chẽ với việc trao quyền cho người lao động. Trong một cơ chế tổ chức sắp xếp theo cấp bậc, nhân viên có sự phụ thuộc nhất định vào người quản lý, trong đó nhân viên cảm giác rằng cần có sự chỉ đạo đối với bất kỳ điều gì họ muốn làm. Đây là lý do tôi đã rời bỏ công ty 5.000 nhân viên chỉ sau một năm làm việc.

Sự tự do cũng gắn với việc trao quyền trong mạng lưới. Mọi người phải được tự do khi làm việc trong những nhóm có tính tự chủ về tổ chức. Trong khi một số thành viên nhóm cho rằng mọi quyết định phải là quyết định tập thể, và cần có các quy tắc để duy trì trật tự trong nhóm, thì những người cần có sự tự do để cảm thấy có động lực lại cảm thấy môi trường đó sẽ bóp nghẹt họ. người xung quanh. Họ cần gia đình và bạn bè để trò chuyện, và có thời

gian vui vẻ bên nhau.

Mối quan hệ



Nếu tự do là điều mà những người hướng nội đề cao, thì mối quan hệ lại mang lại động lực nhiều hơn cho những người hướng ngoại. Một lần nữa, đây chỉ là phỏng đoán của tôi. Nhưng một số người sẽ làm việc tốt hơn khi có các mối quan hệ xã hội với những người xung quanh. Họ cần gia đình và bạn bè để trò chuyện, và có thời gian vui vẻ bên nhau.

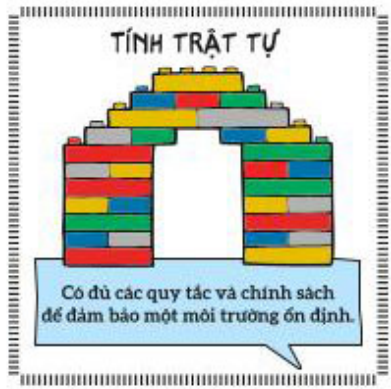
Nhưng các bạn đừng nhầm lẫn giữa phương tiện và mục đích khi mọi người thích tán gẫu với nhau. Có những người có quan hệ xã hội với các đồng sự chủ yếu vì điều đó có ảnh hưởng tới vị trí của họ trong mạng lưới xã hội. Những người như vậy có thể được tạo động lực thông qua quyền lực hay địa vị chứ không phải qua mối quan hệ. Nhắc tới mối quan hệ là chúng ta muốn nói tới những người thích giao lưu xã hội vì họ không muốn cô đơn.

Có thể nói mọi tổ chức đều hướng tới động lực này vì nó bao gồm rất nhiều người làm việc cùng nhau. Tuy nhiên, các công ty trên mạng sẽ khó tìm thấy động lực này hơn so với các công ty truyền thống. Các nhóm phi tập trung, làm việc từ xa có thể thấy khó gắn kết hơn các nhóm cố định.

Với tư cách là một nhà quản trị, bạn cần phải làm gì để tạo ra động lực gắn kết mọi người trong nhóm? Theo tôi, tương tác xã hội giữa con người với nhau rất dễ xảy ra, trừ khi nó gặp phải rào cản từ phía môi trường. Ví dụ, mọi người sẽ dễ tương tác với nhau trong môi trường công sở mở và thoải mái hơn là trong một căn phòng phân ô ồn ào. Tương tự, bạn có thể tạo ra môi trường làm việc ẩn chứa những cơ hội để mọi người gắn kết. Với các nhóm làm việc từ xa, vẫn có rất nhiều lựa chọn. Nhiệm vụ của bạn là phải tạo ra

những lý do chính đáng để mọi người không bỏ qua những cuộc trò chuyện nhóm.

Tính trật tự



Tất cả mọi người đều cần có cảm giác về tính trật tự và tính ổn định. Cảm giác này vốn đã tồn tại trong não bộ của tất cả chúng ta. Các nhà quản trị và lãnh đạo thường than phiền về việc các nhân viên không chịu thay đổi – hầu hết mọi người chỉ thích giữ nguyên trạng mọi thứ. (Chủ nghĩa bảo thủ là tư tưởng chính trị dựa trên nhu cầu nội tại này của con người.)

Tổ chức điển hình minh họa cho tính ổn định và chắc chắn là các chuỗi bán đồ ăn nhanh và các nhà máy truyền thống. Tổ chức nào vận hành như một chiếc đồng hồ, nơi nhân viên luôn biết điều gì sắp xảy ra, khi nào nó xảy ra, ai là người chịu trách nhiệm cho điều đó, là một tổ chức phát triển dựa trên tính trật tự.

Trong bối cảnh hiện nay, khi các tổ chức phải đối mặt với những thay đổi ngày càng nhanh với tần suất thay đổi không đều, không dễ gì để mọi người có cảm giác về sự ổn định. Với tuổi đời bình quân của các doanh nghiệp đang ngày càng ngắn lại, không có điều gì là chắc chắn hay ổn định nữa.

Vậy bạn có thể làm gì để đáp ứng nhu cầu về tính trật tự và ổn định của mọi người? Giải pháp sẽ nằm ở những thứ rất cụ thể. Tính an toàn của nghề nghiệp chỉ là một ảo giác, nhưng chúng ta có thể phần nào đạt được điều đó theo những cách khác nhau. Ví dụ, nhiều người không muốn mỗi ngày lại làm việc ở một chiếc bàn giao dịch khác nhau, vậy hãy cho họ lựa chọn chiếc bàn giao dịch cố định. Nhiều người không thích cơ chế trả lương thay đổi, vậy hãy cho họ một cơ chế trả lương ổn định theo tháng (ngay cả khi họ hành nghề tự do). Nhiều người ghét việc không biết cụ thể

họ sẽ cần phải đạt được điều gì, vậy hãy thống nhất với họ về bản mô tả công việc, để họ tự xây dựng bản mô tả công việc đó. Tương lai của công ty có thể bất định, nhưng bạn có thể giúp mọi người giảm thiểu cảm giác bất an mà họ phải đối mặt hằng ngày.

Mục tiêu

Tổ chức từ thiện là nhóm đầu tiên tôi nghĩ tới khi nói về động cơ mục tiêu và mục đích. Nhiều người muốn nhiều thứ hơn từ công việc họ làm, họ không chỉ coi đó là một nghề nghiệp. Họ muốn công việc trở thành một phần quan điểm sống của họ. Điều này cũng trùng hợp với bậc thang nhu cầu của Maslow, theo đó, nhu cầu tự bộc lộ tiềm năng của bản thân là nhu cầu bậc 5 và cũng là bậc cao nhất trong động cơ nội tại của mỗi người. Hai nấc thang đầu tiên, nhu cầu tâm lý và nhu cầu an toàn, tương ứng với mong muốn có việc để làm, trong khi nấc thang thứ ba và thứ tư, sở hữu và lòng tự trọng, tương ứng với mong muốn có một nghề nghiệp. Công việc thông thường hay nghề nghiệp ưa thích có thể là điều mọi người phải đạt được trước khi tìm thấy quan điểm sống của họ trong đó. (Tôi đã phải mất tới 20 năm đấy.)

Không chỉ các tổ chức từ thiện có lý tưởng riêng cho sự tồn tại của nó. Những tổ chức vĩ đại khác có thể có (và cũng nên có) những mục đích cao cả hơn là chỉ giới hạn trong mục tiêu kiếm tiền hay làm hài lòng cổ đông, khách hàng, hoặc các bên liên quan. Nếu bạn không thể giải thích được lý do cho sự tồn tại của công ty mình, những thứ còn lại không còn ý nghĩa nữa.

Hãy thúc đẩy nhân viên của bạn bằng cách giúp họ hiểu rõ công ty đại diện cho điều gì, đang phấn đấu để đạt được điều gì trên thế giới. Mọi người đánh giá cao việc những mục tiêu sống của họ được phản chiếu trong công việc họ đang làm. Ví dụ, mục đích của công ty tôi là giúp mọi người hạnh phúc hơn với công việc.

Điều này sẽ thúc đẩy các nhân viên đồng chí hướng với tôi bởi mục đích này cũng đồng điệu với mục tiêu của riêng họ.

Địa vị

Khi nhắc tới địa vị, tôi nghĩ ngay tới thể thao, thời trang, hoàng gia, và các câu lạc bộ dành riêng cho giới nhà giàu. Người ta có lý do chính đáng khi muốn tự tô vẽ bản thân bằng các giải thưởng, tước hiệu, các biểu trưng thể hiện nghề nghiệp, những thương hiệu đang dùng, những chiếc mề đay bằng bạc hay những những huy chương bằng vàng. Nó giúp nâng tầm vị thế xã hội của họ. Việc theo đuổi sự giàu sang trong nhiều trường hợp là chỉ báo về mong muốn có được địa vị của con người, nhưng cũng có nhiều cách khác để đạt được điều này.

Đặc ân, sự thừa nhận và tính độc nhất có thể xuất hiện theo nhiều cách. Cấu trúc theo trục dọc của một tổ chức truyền thống là ví dụ điển hình: Những người đứng ở top đầu sẽ quyết định ai sẽ là người được leo lên vị trí cao hơn trên chiếc thang doanh nghiệp. Nhu cầu về địa vị làm phát sinh vô số các chức danh cho công việc, chỗ đỗ xe ưu tiên, và đôi khi là thang máy dành riêng cho nhà quản trị cấp cao. Nhưng chúng ta có thể tìm thấy địa vị trong cả mạng lưới xã hội. Ngoài việc leo dần lên các nấc thang nói trên, mọi người cũng thích tăng cường các sợi dây liên kết trong mạng lưới. Tôi không thể chối bỏ việc thỉnh thoảng lại kiểm tra điểm Klout* của tôi, chỉ để xem mức độ ảnh hưởng của tôi so với các đồng sự của mình.

* *Tiêu chí đánh giá mức độ nổi tiếng và tầm ảnh hưởng của bản thân trên mạng xã hội. (BTV)*

Là một nhà quản trị, bạn có thể nuôi dưỡng nhu cầu về địa vị của mọi người bằng cách tạo cho họ các cơ hội phát triển theo những hướng đi mà họ quan tâm. Nhưng bạn cần thừa nhận thành tích của mỗi cá nhân theo một cách công bằng và rõ ràng. Vị thế xã hội của mỗi nhân viên cần gắn với khả năng làm việc và đổi mới, chứ không phải gắn với tài năng trong cuộc chơi chính trị của họ.

Quản lý hệ thống

Đây là mục tiêu của doanh nghiệp nhằm thúc đẩy mọi người làm việc hiệu quả cùng nhau. Do vậy, động lực là một đặc tính mang tính cốt lõi. Đáng buồn là trong nhiều tổ chức, người lao động chỉ được tạo động lực thông qua cơ chế tài chính chứ không phải do họ hứng thú thực sự với công việc, bởi họ đã bỏ sót các đặc tính tạo động lực bên trong khác.

Các nhà quản lý phải tìm cách khiến tính ham học hỏi, lòng tự hào, sự chấp nhận và các nhân tố tạo động lực bên trong khác trở thành những đặc tính cốt lõi của doanh nghiệp.

Các nhà quản lý phải tìm cách khiến tính ham học hỏi, lòng tự trọng, sự chấp thuận và các nhân tố tạo động lực bên trong khác trở thành những đặc tính mang tính cốt lõi của doanh nghiệp. Điều này có nghĩa là ngay cả khi bạn không quan tâm tới hệ thống trong một khoảng thời gian, thì các đặc tính của hệ thống vẫn ảnh hưởng tới hành vi và hứng thú của người lao động. Thành ngữ về củ cà-rốt và cây gậy (khen thưởng và trừng phạt) không thuộc tình huống nói tới ở đây. Họ có thể làm việc cho bạn, nhưng họ đòi hỏi bạn phải liên tục theo dõi sát sao nếu muốn họ thực sự làm việc.

Nếu nhân viên làm việc qua nhiều năm trong một hệ thống chủ yếu dựa vào các chỉ tiêu và áp lực từ cấp trên để tránh tình trạng chây

lười của nhân viên thì sự chây lười đó có thể xảy ra tức thì khi đột nhiên vắng mặt chủ doanh nghiệp và các chỉ tiêu.

Frédéric Laloux, Reinventing Organizations (tạm dịch: Tái tạo doanh nghiệp)15

Hứng thú của mọi người cần được len lỏi và bám rễ vào từng ngóc ngách của tổ chức. Điều đó có nghĩa là bạn không cần phải lãng phí thời gian để cố gắng thúc đẩy động lực của mọi người. Nếu mất thời gian cho điều đó, có nghĩa là bạn đang vận hành tổ chức một cách sai lầm. Bạn không thể duy trì điều đó mãi được. Hãy dành thời gian để tìm hiểu tại sao hệ thống, hay bản thân tổ chức, không mang lại hứng thú cho họ. Tức là ngay cả với những công việc giản đơn và bình thường nhất, hãy tổ chức hệ thống sao cho mọi người có thể nhận ra một vài trong số 10 yếu tố tạo động lực bên trong kể trên. Hãy quản lý hệ thống chứ đừng quản lý con người.

Bản thân nghề kỹ sư hay thợ mộc không mang lại cảm giác thú vị. Nhưng nếu ai đó làm những công việc này theo một cách nhất định, họ sẽ tự cảm thấy hứng thú và thấy nó đáng làm vì lợi ích của chính mình.

Mihaly Csikszentmihalyi, Creativity (tạm dịch: Sáng tạo)16

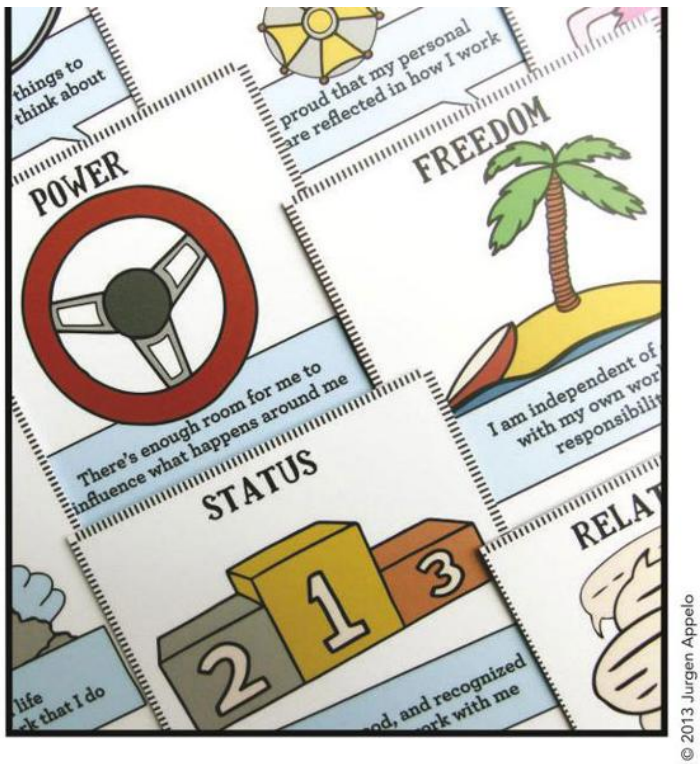
Chương trình khơi dậy đam mê trong công việc (không phát huy tác dụng)

Nếu coi niềm đam mê trong công việc là một thuộc tính căn bản của tổ chức, thì giờ bạn đã có thể hiểu tại sao nhiều chương trình khơi dậy đam mê trong công việc thường không phát huy tác dụng.

Phần lớn các chương trình khơi dậy đam mê trong công việc cho người lao động lại là những bài thuyết trình PowerPoint với nội dung rối rắm, thiếu chuẩn bị, kém hiệu quả, và thiếu thực tế.

Les McKeown, "A Very Simple Reason Employee Engagement Programs Don't Work" (tạm dịch: Lý do rất giản đơn lý giải cho sự thất bại của các chương trình tạo sự gắn kết cho người lao động)17

Phần lớn các chương trình khơi dậy đam mê trong công việc chỉ tập trung vào những hoạt động cụ thể do các lãnh đạo hoặc các nhà tư vấn trực tiếp "tạo động lực" cho mọi người, sử dụng các bài tập xây dựng nhóm, các hoạt động ngoài trời, đóng góp từ thiện, hay trò chơi và các bữa tiệc. Nhưng các hoạt động mang tính tạo động lực kiểu như vậy dù nhiều đến đâu cũng không thể che giấu được thực tế là bản thân hệ thống đó không tạo ra động lực. Việc thuê một nhà diễn thuyết tạo động lực cũng sẽ không tạo ra sự khác biệt. Nó tựa như việc thuê một anh hề để làm thay đổi những khuôn mặt u buồn trong đám tang.



Nếu kiểm chứng lại bất kỳ một tổ chức nào mà ở đó mọi người thực sự hạnh phúc và hứng thú, bạn sẽ thấy công việc và tổ chức đó đã thúc đẩy được những nhu cầu bên trong như sự ham học hỏi, lòng tự trọng, khả năng làm chủ, hay những nhân tố tạo động lực khác như thế nào. Bạn sẽ thấy nhà lãnh đạo hay người quản lý nhân sự không phải mất quá nhiều thời gian cho việc duy trì động lực ở người lao động thông qua chương trình tạo động lực cho nhân viên.18 Bạn cũng thấy mọi người đang rất hứng thú với công việc và những người làm việc cùng họ.

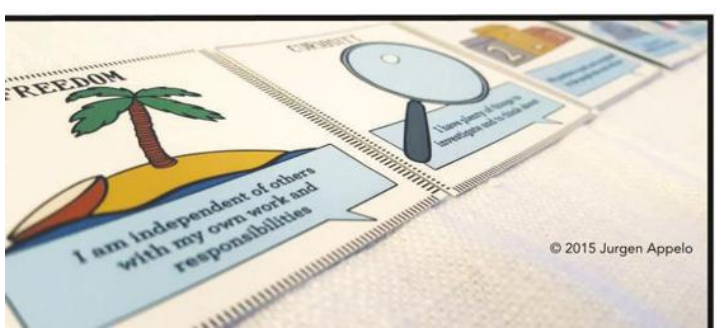
Điều đó đưa tôi đến với chương trình duy nhất thực sự tạo hứng

thú trong công việc mà tôi biết: Hãy hình dung xem mọi người trong tổ chức đang được tạo động lực bên trong như thế nào và hãy thay đổi tổ chức theo cách nào đó để hệ thống có thể thỏa mãn nhu cầu nội tại của mọi người. Bạn có thể bắt đầu bằng việc thay đổi thứ bậc các nhân tố tạo động lực làm việc.

Chuyển đổi các nhân tố tạo động lực

Trong bài thực hành chuyển đổi các nhân tố tạo động lực, người chơi sẽ xếp 10 thẻ nhân tố tạo động lực làm việc theo thứ tự quan trọng (theo quan điểm cá nhân), rồi dịch chuyển các thẻ này lên trên hoặc xuống dưới tùy thuộc vào bối cảnh của mỗi cá nhân, thông thường là môi trường làm việc của họ. Bằng việc dịch chuyển các thẻ qua trái hoặc qua phải, người chơi sẽ cho chúng ta biết mỗi nhân tố tạo động lực đang trở nên quan trọng hơn hay kém quan trọng đi so với các nhân tố còn lại. Bằng việc điều chỉnh các thẻ lên trên hay xuống dưới, người chơi sẽ cho biết sự thay đổi trong môi trường đang có tác động tích cực hay tiêu cực lên động lực.

Ví dụ, tôi xem xét ba nhân tố sự tự do, địa vị, và tính ham học hỏi là những nhân tố tạo động lực quan trọng nhất, ngược lại, các nhân tố sự chấp nhận và mối quan hệ ít quan trọng nhất. Khi tôi nghỉ việc vài năm trước, động lực sự tự do và tính ham học hỏi (quan trọng đối với tôi) đã trở nên quan trọng hơn nữa, bởi lúc này tôi đã trở nên độc lập hơn và có thể khám phá công việc mới. Ngược lại, động lực mối quan hệ của tôi (ít quan trọng) đã trở nên càng kém quan trọng hơn, bởi tôi đã phải rời xa khá nhiều những đồng nghiệp dễ mến của mình. Dù vậy, tác động ròng vẫn là tích cực. Đó là một quyết định đúng đắn.



Điều chỉnh thứ bậc các nhân tố tạo động lực có thể là trò chơi dành cho một người, nó sẽ là công cụ phản chiếu cá nhân người đó; nó cũng có thể là trò chơi dành cho hai người dưới dạng một đối một; hoặc thậm chí là một nhóm người chơi, như một phần

trong bài thực hành xây dựng nhóm. Tôi đã tổ chức trò chơi này nhiều lần với hàng trăm người trên thế giới. Kết quả luôn mang lại nguồn cảm hứng lớn lao. Đây là một số kết quả thường thu được từ người chơi:

• Không có đúng hay sai trong trò chơi này. Mọi người có những quan điểm khác nhau. Một số người có thể được tạo động lực thông qua cảm giác về sự tự do, trong khi số khác lại cảm thấy có động lực hơn khi có cảm giác về những mối dây liên hệ. Vẻ đẹp của trò chơi nằm ở chỗ nó làm sáng tỏ những khác biệt này và giúp mọi người nhận thức được rằng chúng ta thường nhận định sai về nhau khi nghĩ mọi người đều giống chúng ta. (Nhiều lần trong đời tôi đã cho rằng sự tự do là nhân tố quan trọng đối với nhiều người khác giống như đối với tôi. Tôi phát hiện ra là mình đã sai.)

• Thường có sự bất đồng về thuật ngữ, và đó là điều bình thường. Thậm chí, các nhà khoa học cũng bất đồng với nhau. Ý nghĩa của quyền lực và địa vị đối với tôi có thể hơi khác cách giải nghĩa của bạn. Nhưng điều quan trọng hơn là thẻ mô tả những động lực này có thể giúp tôi biết mình cảm nhận như thế nào và mình cần gì.

• Nhiều điều sẽ thay đổi theo bối cảnh cụ thể. Ví dụ, tại một số quốc gia, xếp thẻ từ phải qua trái mang nhiều ý nghĩa hơn là xếp từ trái qua phải. Một số người thích ưu tiên mọi thứ theo trục dọc thay vì trục ngang. Và người quan sát cũng có ảnh hưởng tới người chơi. Sẽ có những khác biệt khi bạn chơi trò chơi này với bạn đời, bạn thân, đồng nghiệp, hay với người quản lý của bạn.

• Tầm quan trọng của các nhân tố tạo động lực có thể thay đổi tùy thuộc vào khung cảnh trò chơi là môi trường làm việc hay cuộc sống riêng tư. Tương tự, một số nhân tố tạo động lực khác có thể trở nên quan trọng hơn hay kém quan trọng đi đối với bạn tùy thuộc vào những tình huống khác nhau.

• Điều cuối cùng nhưng không kém phần quan trọng chính là việc trò chơi này đã làm sáng tỏ sự khác biệt và cho thấy những góc nhìn khác nhau, bởi các kết quả giữa người chơi luôn khác nhau. Và đó luôn là điều tốt.

Dễ dàng hơn rất nhiều

Trò chơi chuyển đổi các nhân tố tạo động lực giúp việc đặt câu hỏi "Điều gì tạo động lực cho bạn?" trở nên đơn giản hơn nhiều. Đối với nhiều người, câu hỏi này quá chung chung và mơ hồ nên rất

khó trả lời. Nhưng khi có 10 chiếc thẻ trên bàn với những bức hình đẹp trên đó, họ phải dịch chuyển những chiếc thẻ này từ trái qua phải, lên trên, xuống dưới, thì câu chuyện về việc tạo động lực sẽ trở nên đơn giản hơn rất nhiều.

Là một nhà quản lý, tôi hay hỏi mọi người điều gì đã tạo động lực cho họ bởi tôi muốn họ trả lời câu hỏi: "Điều gì ẩn trong mỗi nhân tố đó?" Mục tiêu của tổ chức là thúc đẩy mọi người năng suất hơn. Chúng tôi tìm cách chứng minh rằng điều này đang diễn ra. Nếu không tìm được bằng chứng cho điều đó, thì chúng tôi phải làm điều gì đó.

Công việc mà chúng tôi làm là giới thiệu tới mọi người những thử nghiệm đạt kết quả tốt. Chúng tôi có thể thúc đẩy nhu cầu học hỏi khám phá của mọi người thông qua sơ đồ ô vuông ghi lại những thành công và thất bại. Chúng tôi có thể giúp họ có được cảm giác về sự tôn trọng bằng những câu chuyện có giá trị. Cảm giác được chấp nhận cũng có thể tạo ra thông qua các sơ đồ cá nhân, trong khi khả năng làm chủ có thể được nuôi dưỡng thông qua cơ chế phản hồi hoặc hệ sinh thái có tính đo lường. Để tạo cảm giác về quyền lực, sự tự do và tính trật tự, chúng ta có thể sử dụng trò chơi thẻ ủy quyền, còn đối với nhu cầu về mối quan hệ và địa vị, chúng ta có thể sử dụng trò chơi hộp kudo. Cuối cùng, mục tiêu có ý nghĩa thực sự có thể được thể hiện thông qua một cuốn sách văn hóa.

Nhưng đó chỉ là những gợi ý của cá nhân tôi. Bạn có thể đưa ra những phương án tốt hơn.

Trò chơi chuyển đổi các nhân tố tạo động lực tạo ra cơ hội lớn để đánh giá tác động của sự thay đổi của tổ chức. Mọi người cảm nhận ra sao về việc sáp nhập sắp tới, việc điều chỉnh phòng ban, việc thăng cấp, một chiến lược kinh doanh mới, hay một nhóm đồng nghiệp mới? Với trò chơi này, bạn có thể hình dung ra sự thay đổi ảnh hưởng như thế nào đến động lực bên trong mỗi người. Trong nhiều trường hợp, bạn sẽ thu được những kết quả trái ngược nhau. Một số nhân tố tạo động lực trở nên mạnh mẽ hơn trong khi một số nhân tố khác lại bớt quan trọng đi. Cuộc sống trong công việc hiếm khi đơn giản!

Cuối cùng, nhiều người thấy chính bản thân trò chơi này đã tạo thêm động lực cho họ. Nó thúc đẩy nhu cầu học hỏi, tạo ra các mối dây liên hệ và tính ổn định. Ngoài những thành viên trong nhóm, bạn cũng có thể muốn xem xét đưa thêm cả những người khác có liên quan hay nhà quản lý vào trò chơi.19 Dù chiếc thẻ nằm ở vị

trí nào trên mặt bàn, mọi người cũng thường thấy rằng những cuộc bàn luận trước và sau trò chơi thực hành này đều rất có giá trị.[20]

Mục tiêu của tổ chức là giúp mọi người tìm thấy niềm đam mê công việc để đạt năng suất tốt. Chúng tôi tìm kiếm những bằng chứng cho thấy điều này đang thực sự diễn ra.

Hứng thú!

Tôi viết phần kết luận này vào một tối thứ Sáu. Nhiều người khi đó có thể đang ăn tối ở nhà hàng hay xem một bộ phim trong rạp, và tôi chắc rằng họ đang rất vui khi biết một tuần làm việc đã qua, cuối cùng họ đã có thời gian cho các hoạt động vui chơi nghỉ ngơi và hưởng thụ cuộc sống!

Nhưng đó không phải là tôi. Tôi cảm thấy hạnh phúc khi mình đã ký hợp đồng xuất bản sách vào một giờ trước đó, có nghĩa là tôi sẽ làm việc nhiều hơn; nghiên cứu, viết lách, chỉnh sửa, đánh giá, tìm hình ảnh minh họa… Tôi hăm hở vạch ra những kế hoạch sản xuất và marketing. Tôi có thể làm nó vào Chủ nhật.

Khám phá động lực của mọi người

"Tôi đã áp dụng phương pháp chuyển đổi các nhân tố tạo động lực với các nhóm và các công ty khác nhau. Bài thực hành giúp mọi thành viên trong nhóm tự phản ánh các nhân tố dẫn dắt động lực của họ, đồng thời đánh giá vị trí hiện tại và chỉ ra những thay đổi cần thiết để tiếp tục nâng cao sự gắn kết. Họ chia sẻ hiểu biết của mình, và mức độ minh bạch này giúp thành viên trong nhóm tạo ra một sự thấu hiểu chung, tăng cường sự tin tưởng lẫn nhau, và tìm ra những cách hợp tác mới.

Một nhà quản lý và nhóm của ông ta đã hiểu biết thêm về các vấn đề họ gặp phải và nhu cầu của nhau. Những điều này đã được giấu kín trong suốt nhiều năm và đã được tiết lộ thông qua trò chơi điều chỉnh thứ bậc quan trọng của các nhân tố tạo động lực và chia sẻ những quan sát mà họ thấy. Một nhóm khác lại được trải nghiệm sự đa dạng và hiểu thêm về những người có liên quan, mang lại những cách lý giải mới khá thú vị cho những điều xảy ra trước đây. "Vì thế, đó là lý do tại sao bạn luôn yêu cầu được cung cấp thêm các tài liệu!" (nhu cầu về tính trật tự) và "Do vậy, bạn phải kết nối với những người khác ngoài nhóm." (Nhu cầu tạo mối quan hệ)."

Sebastian Radics, Đức

Cuộc sống và công việc của của tôi đầy hứng thú đến mức tôi không muốn mất quá một ngày để hoàn thành nó. (Điều đó cũng có nghĩa là tôi có thể dễ dàng đi tản bộ vào chiều thứ Ba, mua đôi giày mới vào sáng thứ Tư, hay dành ít thời gian để làm vài video về kỳ nghỉ của mình trong suốt tuần làm việc. Đối với tôi, không có sự cân bằng giữa công việc và cuộc sống, bởi chúng là một khối không tách biệt.)

Thế còn những nhân viên của bạn thì sao? Họ có mong chờ đến tuần làm việc mới không? Nếu không, điều gì đã khiến họ thấy mất động lực bên trong như vậy? Tại sao hệ thống không phục vụ tốt cho bạn? Là một nhà quản trị, đó là công việc của bạn. Hãy tìm ra lý do và gắn kết với nó!

Áp dụng bài thực hành chuyển đổi các nhân tố tạo động lực như một kỹ thuật tuyển dụng

"Khi tôi còn làm việc tại một công ty có quy mô nhỏ, lãnh đạo đã lại gần và đề nghị tôi mở rộng nhóm bằng cách tuyển thêm thành viên mới. Dù chưa bao giờ làm người phỏng vấn, nhưng tôi vẫn rất vui vẻ đón nhận thử thách này. Tôi đã đọc rất nhiều tài liệu nói rằng người bạn tuyển dụng sẽ là người phát triển văn hóa công ty, do vậy tôi cần tập trung vào các giá trị. Nhưng làm thế nào đây?

Một buổi sáng, khi đang tắm (đó là giây phút mang lại cảm hứng nhiều nhất trong ngày cho tôi), tôi chợt nhận ra mình đã có một công cụ tuyệt vời để làm điều đó: điều chỉnh thứ bậc quan trọng của các nhân tố tạo động lực. Do vậy, tôi đã quyết định sử dụng nó trong suốt buổi phỏng vấn các ứng viên xin việc bằng cách hỏi: Bạn nghĩ việc chuyển tới công ty này sẽ mang lại giá trị như thế nào cho bạn?

Việc so sánh nhu cầu nội tại với giá trị của ứng viên rất quan trọng đối với triển vọng của công ty. Ngoài ra,tôi còn muốn biết nhu cầu và giá trị của ứng viên sẽ thay đổi ra sao khi họ chuyển tới công ty. Qua câu hỏi trên, chúng tôi có thể biết được liệu người đó có phải là lựa chọn tốt cho công ty không. Tôi không biết liệu mình có được mời làm ở bộ phận Hành chính-Nhân sự không, nhưng ít nhất những người mà chúng tôi tuyển dụng đã thích ứng rất tốt với văn hóa công ty."

Gerardo Barcia Palacios, Tây Ban Nha

Bắt đầu như thế nào

Giờ là lúc bạn bắt đầu thử nghiệm việc điều chỉnh thứ bậc quan trọng của các nhân tố tạo động lực.

1. Tải phần mềm PDF miễn phí với 10 thẻ tạo động lực từ trang web của Quản trị 3.0 (m30.me/motivators) và nhờ lũ trẻ cắt giúp.

2. Hãy tìm ai đó thực hành cùng bạn: vợ/chồng, đồng nghiệp, bạn thân, hay người giao bánh pizza cũng được.

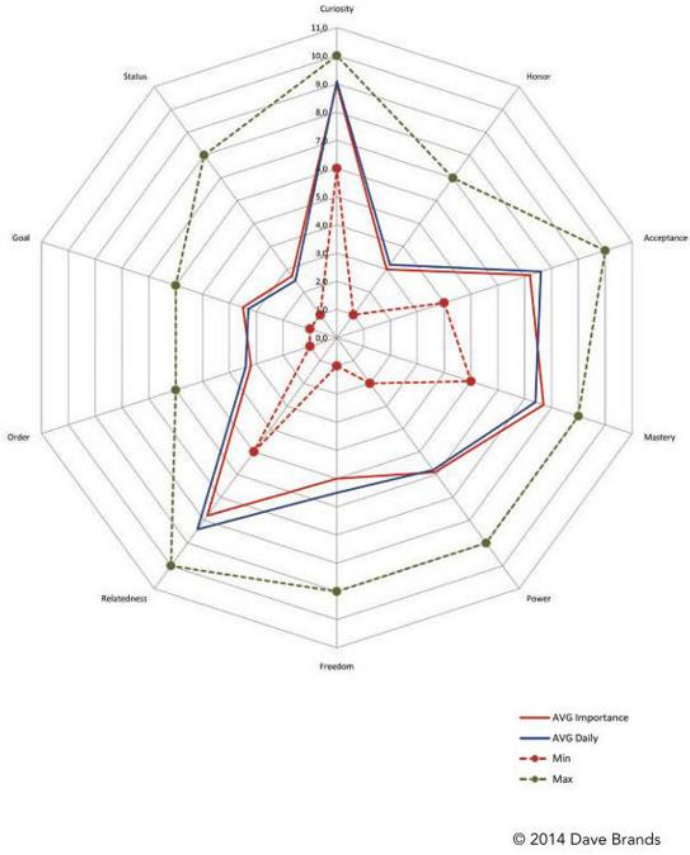
3. Hãy là người đầu tiên bắt đầu để bạn có thể xây dựng niềm tin và làm gương. (Người còn lại sẽ bắt đầu với vai trò quan sát). Hãy xếp thứ tự các thẻ theo chiều ngang. Thẻ quan trọng nhất với bạn sẽ nằm ở một bên; ít quan trọng nhất nằm ở bên kia; và ở giữa là những trường hợp còn lại.

4. Bây giờ, hãy tưởng tượng có một sự thay đổi hay một sự kiện nào đó tác động lên động cơ làm việc của bạn, ví dụ như chuyển nhà, chuyển nơi làm việc, được thăng tiến trong công việc hay gia đình bạn có thêm thành viên mới.

5. Hãy tưởng tượng tác động của sự thay đổi này lên 10 nhân tố tạo động lực. Khi tác động này là tích cực, hãy dịch chiếc thẻ lên trên; khi tác động này là tiêu cực thì hãy dịch nó xuống dưới.

6. Khi bạn di chuyển thẻ sang trái, phải, lên và xuống, hãy nói cho người còn lại biết bạn đang làm gì và tại sao làm vậy. Hãy bộc lộ suy nghĩ của mình, mô tả những từ ngữ và tranh ảnh này có ý nghĩa như thế nào với bạn và tại sao bạn lại di chuyển chúng.

7. Khi làm xong, hãy đổi lại vai trò. Sau đó, hãy đánh giá lại!



Các mẹo nhỏ và biến thể

Các nhóm bàn luận nhanh về 10 nhân tố tạo động lực để hiểu sâu hơn và giải thích từng nhân tố.

Việc tiến hành điều chỉnh thứ bậc quan trọng của các nhân tố tạo động lực giúp mọi người bộc lộ suy nghĩ bản thân bằng cách trò chuyện với người quan sát (ngồi yên lặng).

Đối với nhiều người tham gia, điều quan trọng là phải biết được bối cảnh. Hãy thử đánh giá động lực theo từng thay đổi trong môi trường cụ thể.

Bạn được thoải mái bỏ thẻ ra (hay thậm chí thêm vào) theo bất kỳ cách nào bạn muốn.

Hãy chụp lại các kết quả để bạn có thể xem lại sau, và có thể chia sẻ các kết quả đó với những người khác.

Chúng tôi thu thập kết quả từ các thành viên trong nhóm và miêu tả kết quả theo sơ đồ nhiệt, chỉ ra động lực đã xuất hiện trong cả nhóm.

Tôi thường sử dụng trò chơi này để dẫn dắt cảm xúc của mọi người khi một trong số họ được đưa lên làm trưởng nhóm. Nó giúp những người khác bộc lộ, giải quyết được cảm xúc bất định và sự thất vọng.

Hỏi mọi người những câu hỏi kiểu như "Thành quả của bạn lúc này có khác so với một năm trước không?" và "Bạn muốn nó sẽ ra sao sau ba năm nữa?"

Với tư cách là một chuyên gia khai vấn cá nhân, tôi đã chơi trò chơi này với một CEO, người đã bàn khoản suốt nhiều tháng rằng liệu cô ấy có nên có con không. Thật kỳ diệu là trò chơi này đã giúp cô ấy đưa ra quyết định cho mình!

Luôn lên kế hoạch để thảo luận sau khi chơi trò chơi điều chỉnh thứ bậc quan trọng của các nhân tố tạo động lực. Đây chính là bước giá trị nhất.

Nhóm của tôi thích vẽ sơ đồ dạng ra-đa với các phép tính về sự biến thiên và khác biệt trên mỗi thẻ. Điều này thực sự mang lại động lực cho họ.

Chúng tôi dán kết quả của cả nhóm lên tường, để có thể chỉ vào mỗi nhân tố trong mỗi cuộc họp nhóm và nói: "Nó sẽ/sẽ không tạo động lực cho chúng ta!"

Hãy tìm ra những công cụ cụ thể và nhiều ý tưởng khác tại địa chỉ m30.me/moving-motivators.

11
Cánh cửa hạnh phúc

Hướng tới một tổ chức hạnh phúc hơn

Hạnh phúc không phải là đích đến, mà là một hành trình.

Margaret Lee Runbeck, Tác giả người Mỹ (1905-1956)

Một số người tin rằng họ có thể đạt được hạnh phúc khi nổi tiếng, thành công, hoặc khi có đủ tiền. Nhưng nghiên cứu cho thấy hạnh phúc giống một quyết định hơn là một đích đến. Đó là điều bạn có thể đạt được ở nơi làm việc. Ngoài việc xem xét và thực hiện 12 bước tiến tới hạnh phúc, tôi cho rằng bạn nên đo lường hạnh phúc một cách khôi hài bằng cánh cửa hạnh phúc.

Cuốn sách này sẽ không thể hoàn chỉnh nếu thiếu một chương chuyên sâu nói về hạnh phúc của người lao động. Nó là chủ đề được bàn luận rất nhiều và cũng thường bị hiểu sai. Đây cũng là lý do tôi sẽ điểm nhanh quan điểm của các nhà nghiên cứu về hạnh phúc và cách thức chúng ta có thể áp dụng những phát hiện của họ vào môi trường làm việc. Hãy bắt đầu với bài thực hành tư duy giản đơn sau.

Bạn có thể nhớ lại một vài thời khắc hạnh phúc mà bạn thấy thích thú khi ở văn phòng, đang làm việc, hay đang dành thời gian cho đồng nghiệp? Có ký ức nào trong quá khứ giúp bạn cảm thấy ấm áp hoặc mỉm cười? Hãy bắt đầu nào, hãy nghĩ về nó trong vài phút. Tôi sẽ đợi.

Tíc-tắc-tíc-tắc…

Bạn có nhớ được điều gì không? Tôi chắc là có! Nếu không, hãy đọc tiếp đi. Chương này sẽ tiết lộ các cách để tạo ra ký ức hạnh phúc.

Đôi điều trong ký ức của tôi

Tôi vẫn nhớ cảm giác phấn chấn và tự hào khi tự ý thiết kế lại gói chương trình đào tạo (khi không được phép) ở công ty đầu tiên tôi làm sau khi ra trường. Tôi nhớ cuộc đua tuần lộc và xe trượt tuyết (cùng lúc) với đồng nghiệp vào một ngày ở miền bắc Phần Lan. Tôi nhớ thời khắc dành chiến thắng trong cuộc thi lập kế hoạch kinh doanh và các nhà báo chụp hình tôi cùng cả nhóm. Tôi Bnắhớtmìđnhầđãuchơni khhăưm thtànhh ếcông nmàộot số đồng nghiệp vào ngày Cá tháng Tư, khiến họ bối rối và cười cả ngày. Tôi nhớ lúc chơi trò Người khai hoang trên đảo Catan ở tầng hầm của văn phòng vào "Đêm Trò chơi", một sự kiện được các đồng nghiệp tổ chức định kỳ. Tôi rất vui khi nói rằng tôi có rất nhiều ký ức về hứng thú làm việc, những lần nhận được những lời khen ngợi trong công việc, hoặc chỉ là vui đùa cùng đồng nghiệp trong và sau giờ làm. Tôi cho rằng bạn cũng sẽ có những kỷ niệm tươi đẹp của riêng mình.

Hứng thú hay thỏa mãn?

Đôi lần trong cuốn sách này, tôi đã đề cập đến mức độ hứng thú khá thấp của con người ở nơi làm việc. Theo báo cáo State of the Global Workplace (tạm dịch: Hiện trạng về nơi làm việc trên toàn cầu) của Gallup, một báo cáo nổi tiếng nghiên cứu về sự hứng thú của nhân viên, trong đó chỉ có 13% số người trên thế giới chủ động hứng thú với công việc, trong khi 24% cảm thấy chủ động mất hứng thú. Phần còn lại nằm đâu đó ở giữa.[1]

Trong các chương trước của cuốn sách này, chúng ta đã thấy nhiều ví dụ thực tế có thể giúp nâng cao mức độ hứng thú của nhân viên. Tuy nhiên, đó chỉ là một phần của câu chuyện.

Mặc dù mức độ hứng thú trên phạm vi toàn cầu khá thấp nhưng mức độ thỏa mãn lại tương đối cao. Theo báo cáo của Tập đoàn Linkedln/Adler, có tới 72% nhân viên trên toàn cầu cảm thấy rất hoặc hơi thỏa mãn với công việc trong khi chỉ có 14% cảm thấy rất hoặc hơi không thỏa mãn.[2]

Điều này khiến chúng tôi đi đến kết luận khá thú vị nhưng cũng hơi ngược đời rằng nhiều người lao động tương đối thỏa mãn với công việc nhưng lại không thấy hứng thú với công việc đó. Rõ ràng là sự hứng thú và thỏa mãn không phải là những cảm xúc giống nhau.

Những người lao động hứng thú sẽ có động lực để làm việc hiệu

quả trong tổ chức. Họ cố gắng làm điều tốt nhất có thể và giúp tất cả các bên có liên quan cảm thấy hạnh phúc. Khi một nhân viên có hứng thú nhưng không được thỏa mãn, thì đó là báo động đỏ về khả năng rối loạn tâm lý do làm việc quá sức: Họ đang tận tâm tận lực mà hoàn toàn bỏ quên nhu cầu của bản thân. Thật may là những tình huống như vậy hiếm khi xảy ra, và tôi chỉ biết duy nhất một trường hợp bạn thân của mình, anh ấy là nạn nhân của tình trạng rối loạn tâm lý do công việc.

Tương tự, một người lao động thỏa mãn không nhất thiết phải là một người có hứng thú. Họ hài lòng với môi trường làm việc bởi nó thỏa mãn phần lớn nhu cầu của họ. Nhưng khi người đó không có hứng thú và không làm việc hiệu quả cho tổ chức thì chúng ta nên cảnh giác với vấn đề suy giảm nhiệt huyết: Họ chỉ chỉ tập trung duy nhất vào nhu cầu của bản thân mà thôi. Thật đáng buồn là cá nhân tôi đã biết và chứng kiến một vài trường hợp như vậy.

Vậy hạnh phúc nằm ở đâu trong bức tranh này?

Hạnh phúc thường được định nghĩa là trạng thái tinh thần vui vẻ, do cảm xúc dễ chịu hoặc tích cực mang lại, nó trải rộng từ cảm giác hài lòng, thoải mái cho tới cảm giác sung sướng, khoái trá. Điều này có nghĩa là hạnh phúc là cảm giác và thái độ mang tính tích cực, lâu dài, được in dấu trong tiềm thức của não bộ, và cũng có thể là niềm vui mang tính bùng phát trong ngắn hạn bắt nguồn từ môi trường xung quanh hoặc bản thân người đó.

Tôi có thể hình dung ra một người hạnh phúc với thái độ tích cực lâu dài nhưng lại không thấy hứng thú với công việc, và cũng có thể hình dung ra một người tương tự, mặc dù có cái nhìn tích cực dài lâu nhưng lại không thỏa mãn với một môi trường làm việc cụ thể. Thiếu hứng thú và thỏa mãn với công việc sẽ tác động tạm thời lên mức độ hạnh phúc trong ngắn hạn của người đó. Tương tự, người không hạnh phúc hay có cảm giác tiêu cực vẫn có thể có hứng thú với công việc và thỏa mãn với môi trường làm việc một cách tạm thời.

Cuộc sống luôn là vậy, mọi thứ đều phức tạp. Sự hứng thú, thỏa mãn, và hạnh phúc là những phạm trù rất khó định nghĩa, chúng tương quan với nhau nhưng lại không trùng khít lên nhau.

Sự hứng thú, thỏa mãn và hạnh phúc là những phạm trù rất khó định nghĩa, chúng tương quan với nhau nhưng lại không trùng khít lên nhau.

Hạnh phúc trước, thành công sau

Hạnh phúc là quyết định, chứ không phải là kết quả

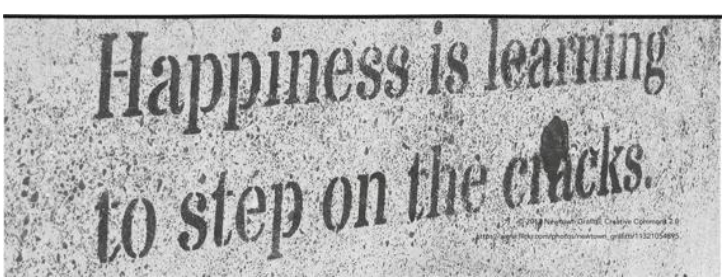
Điều tuyệt vời nhất là khi ta cảm thấy hạnh phúc, trong bất kỳ tổ chức nào, bất kể đó là công việc gì hay ngành nghề gì. Niềm hạnh phúc, sự hứng thú và thỏa mãn với công việc là những cảm xúc cuộn chặt vào nhau, và thực tế là những nhân viên hạnh phúc có năng suất cao hơn những người không hạnh phúc.3 Nhưng nhà quản lý có thể làm gì để mang lại hạnh phúc cho các nhân viên?

Với nhiều người, hạnh phúc là đích đến cuối cùng. Nhưng các nhà nghiên cứu đã cho thấy hạnh phúc gắn liền với tư duy của mỗi người hơn là mức độ thành công trong cuộc sống của người đó. Thông thường, hạnh phúc sẽ đến trước thành công, hạnh phúc không chỉ là kết quả của thành công.4 Người ta cho rằng thành công có thể tạm thời mang lại hạnh phúc trong ngắn hạn. Nhưng nếu không tận hưởng niềm hạnh phúc dài lâu, thì khả năng bạn đạt được những thành công này ngay từ đầu sẽ giảm đi!

Do vậy, trái ngược với suy nghĩ của nhiều người, hạnh phúc là phương tiện chứ không phải là đích đến. Hãy để hạnh phúc dẫn lối cho chúng ta đến với thành công.5 Chúng ta nên dành thời gian để tạo dựng những bước đi vững chắc và trở thành những nhân viên hạnh phúc. Từ đó, chúng ta sẽ có nhiều khả năng tiến xa hơn và thành công hơn. Hạnh phúc là quyết định, chứ không phải là kết quả.

Mọi người muốn hạnh phúc, và mọi mưu cầu khác của họ chỉ là phương tiện để đạt tới cái đích đó.

Daniel T. Gilbert, Stumbling on Happiness (Tình cờ gặp hạnh phúc)[6]



12 bước tiến tới hạnh phúc

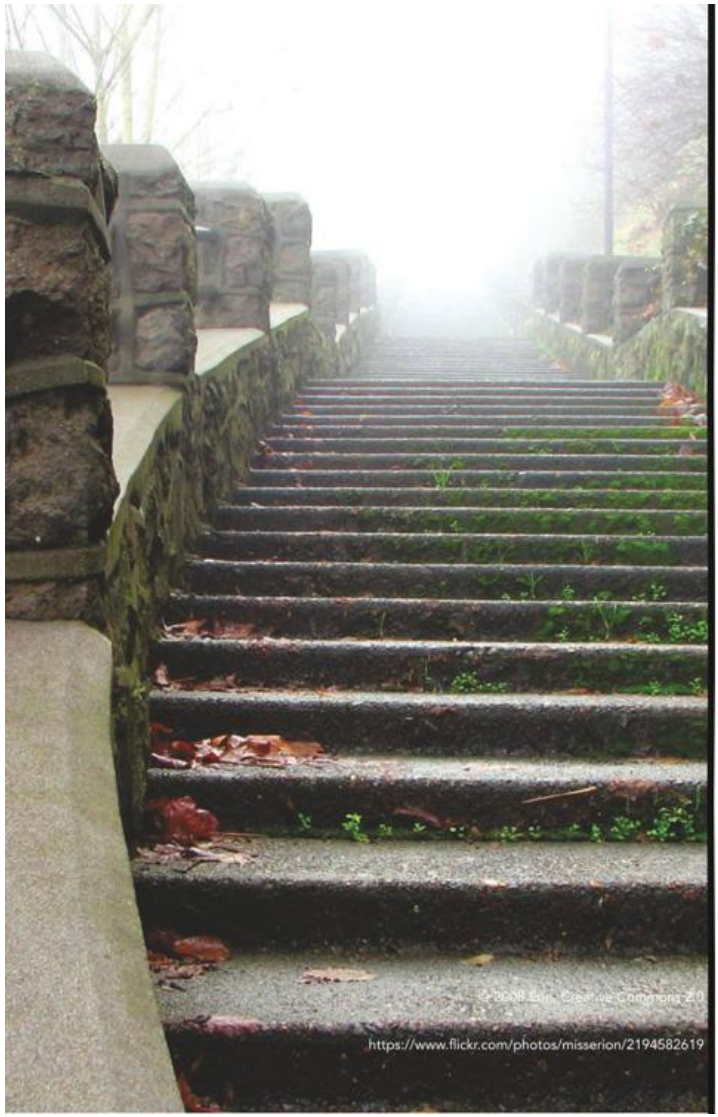
Trước đây tôi từng nói: Tôi thích nghiên cứu. Tôi đã thực hiện một

nghiên cứu đặc biệt khi đang đi nghỉ ở Buenos Aires, Argentina. Trong tâm trạng ngây ngất, tôi đã tự hỏi: "Theo khoa học thì những điều gì thường khiến con người ta cảm thấy hạnh phúc?" Và trong khi thưởng thức một, hai ly rượu, tôi đã dành vài giờ để tìm kiếm trên web những bài báo khoa học bàn về hạnh phúc, và tôi nhận thấy nhiều bài báo và báo cáo nghiên cứu đã đưa ra một số nhân tố giống nhau. Cuối cùng, danh sách 12 nhân tố mà tôi gọi là 12 bước tiến tới hạnh phúc đã được lập ra vì tôi muốn nhấn mạnh hạnh phúc là một con đường chứ không phải là đích đến. Không có chìa khóa, con đường, hay chuyến bay nào để đi tới hạnh phúc, bởi hạnh phúc không phải là một địa điểm cụ thể. Đó là những gì bạn trải nghiệm khi đi theo một hướng đi đúng đắn.

Dưới đây là danh mục 12 bước. Với tư cách là một nhà quản lý hay một thành viên nhóm, hãy suy xét từng bước và cố gắng áp dụng chúng mỗi khi có thể. Trên thực tế, khi cố gắng mang lại hạnh phúc cho người khác thì chính bạn cũng sẽ trở nên hạnh phúc hơn. Tất cả chúng ta đều đáng được hưởng hạnh phúc mỗi ngày.

Có một tin rất tốt là có khá nhiều tình huống nội tại… phụ thuộc vào quyền kiểm soát tự nguyện của chính bạn. Nếu bạn quyết định thay đổi chúng… thì mức độ hạnh phúc bạn có được nhiều khả năng sẽ tăng lên mãi.

Martin E. Seligman, Authentic Happiness (tạm dịch: Hạnh phúc đích thực)7



Cảm ơn các đồng sự và luôn cố gắng đánh giá cao họ8 bằng vài dòng ngắn gọn, hay ra dấu đồng tình, một cái bắt tay ấm áp, hay một cái ôm chân thành. Tôi coi "cảm ơn người khác" là nhiệm vụ thường nhật trong danh mục nhiệm vụ của mình. Những lời cảm ơn mới nhất của tôi dành cho một thành viên trong nhóm đã thuyết phục tôi tham dự một buổi họp trực tuyến, dù tôi thực sự muốn ở một mình để suy ngẫm và viết lách. Tôi thực sự đánh giá cao nỗ lực của cô ấy khi kéo tôi tham gia buổi họp này. Tôi đã nghe một số thành viên khác thích thú với thói quen "cảm ơn vòng tròn", trong đó mọi người được mời lên để nói lời cảm ơn chính thức với một người khác ít nhất một lần mỗi tuần.

Trao một món quà nhỏ cho một thành viên trong nhóm hoặc tạo điều kiện để mọi người có thể tặng nhau những món quà bởi chúng giúp cả người trao và người nhận thấy hạnh phúc hơn, và càng hạnh phúc người ta càng trao đi nhiều món quà hơn. Bạn có thể thực hiện điều này đơn giản chỉ bằng cách giới thiệu các thẻ bài kudo (xem Chương 1), những món quà bất ngờ nhân dịp sinh nhật hay dịp lễ nào đó, chẳng hạn như lễ Giáng sinh hay ngày quốc khánh. Và những món quà tốt nhất là những thứ ngoài mong đợi. Gần đây, tôi đã mua cho các thành viên trong nhóm mấy hộp bánh quy giòn được nhập từ Bỉ. Họ rất thích nó và thậm chí còn đăng ảnh nó lên Facebook. Hãy cẩn trọng! Hãy nhớ chỉ nên tặng những món quà nhỏ để người khác không hiểu nó theo hướng động cơ tài chính và hủy hoại động lực bên trong của mọi người.

Giúp đỡ ai đó đang cần sự trợ giúp hoặc cho các thành viên trong nhóm có thêm thời gian và không gian để giúp đỡ lẫn nhau sẽ khiến mọi người cảm thấy hạnh phúc hơn.10 Ví dụ, bạn có thể đặt ra quy định về việc mọi người giúp nhau định kỳ theo cặp (hướng dẫn theo cặp, phát triển theo cặp, viết theo cặp, hoặc thậm chí là quản lý theo cặp). Bạn có thể mời chính các nhân viên làm cố vấn cho đồng sự của họ. Ngoài ra, bạn cũng có thể sử dụng các phiên làm việc theo cặp để vừa đề nghị giúp đỡ mọi người vừa đề nghị mọi người giúp đỡ lại bạn. Tôi vẫn cảm thấy rất ngạc nhiên khi có nhiều người tình nguyện giúp tôi xuất bản cuốn sách này bằng cách đánh giá bản thảo hay cung cấp những câu chuyện của họ. Đừng bao giờ quên rằng ngay cả khi bạn không cần đến sự trợ giúp của những người khác thì bạn vẫn có thể khiến họ hạnh phúc hơn bằng cách tạo cơ hội để họ giúp đỡ bạn.

Ăn ngon và nấu những món ăn ngon, bổ dưỡng cho mọi người ở nơi làm việc. Thức ăn và tâm trạng có mối tương quan chặt chẽ với nhau.11 Những đồ ăn như bánh kẹo, bánh quy, bim bim, đồ uống có gas, và pizza đã trở nên phổ biến đến mức đáng ngạc nhiên ở chốn công sở. Nếu các nhà quản trị thực sự quan tâm tới hạnh phúc và năng suất làm việc của mọi người, họ nên tăng cường việc sử dụng các đồ ăn khác như trái cây, các loại hạt, rau xanh, và nước tinh khiết không chỉ trong giờ ăn trưa mà còn trong suốt cả ngày. Về chủ đề đặc biệt này, tôi cũng xin thú nhận một điều: Tôi không thích các món salad trộn. Nhưng chúng ta cũng nên làm điều gì đó để giúp mọi người cải thiện sức khỏe, đúng không?

Thể dục thường xuyên và cho phép các đồng sự của bạn được chăm sóc sức khỏe hợp lý. Thể dục được coi như một phương

thuốc hữu hiệu cho nhiều loại bệnh, và là nhân tố mang lại hạnh phúc.12 Đây hẳn là điều bạn nên nghĩ tới khi trở thành nhà quản trị. Tất nhiên, tôi không đề xuất bạn phải xây một phòng tập gym tại cơ quan, nhưng việc hỗ trợ chương trình rèn luyện sức khỏe sẽ giúp bạn được các nhân viên đánh giá cao. Đừng quên tổ chức các hoạt động như chạy, đi bộ đường dài hay xe đạp cùng đồng nghiệp hằng tuần. Tôi biết một số bạn bè của mình rất thích tập luyện cùng đồng nghiệp. Tập thể dục có thể giúp chúng ta giảm bớt áp lực tâm lý và phòng tránh trầm cảm.

Nghỉ ngơi và ngủ đủ giấc. Một giấc ngủ ngon vào ban đêm là một trong những cách phổ biến để sống khỏe mạnh và tăng cường tuổi thọ.13 Tại nơi làm việc, sẽ tốt hơn nếu chúng ta bố trí một nơi để mọi người có thể tái tạo năng lượng trong suốt cả ngày. Hãy thay đổi mục đích sử dụng của phòng họp và biến nó trở thành căn phòng thư giãn với những chiếc ghế tựa, gối đầu, và những bản nhạc thư thái, nhẹ nhàng. Hãy ủng hộ việc bố trí giải lao giữa giờ. Mỗi người đều cần những mức độ nghỉ ngơi khác nhau trong ngày. Tôi đã từng thấy một người nằm ườn trên ghế sofa tại văn phòng – và tôi đã dành cho cô ấy một lời khen tặng về việc biết tự chăm sóc bản thân.

Trải nghiệm những điều mới lạ bởi hạnh phúc có được từ những trải nghiệm này sẽ kéo dài hơn hạnh phúc có được từ những vật chất thông thường khác.14 Hãy biến mỗi ngày thành cơ hội học hỏi và thử nghiệm những điều mới lạ, hay thực hiện một thí nghiệm nào đó. Hoạt động đổi mới thường chủ yếu xuất phát từ người lao động sáng tạo chứ không phải từ nhà quản trị, và mọi người thường dễ đổi mới khi thích thú với cảm giác được cùng nhau tự do sáng tạo. Ví dụ, nhiều năm trước, các nhà phát triển phần mềm của tôi đã tự ý tổ chức sự kiện "Pink Friday". Họ đề nghị tất cả đồng nghiệp hãy mặc một món đồ màu hồng vào ngày hôm đó để giúp các đồng nghiệp có cảm giác vui vẻ và trải nghiệm mới lạ. Những ký ức như vậy có ý nghĩa với tôi hơn nhiều so với những vật dụng mà chúng tôi đã mua hoặc được nhận khi còn làm nhân viên.

Đi bộ ngoài trời, tận hưởng thiên nhiên, và giúp mọi người thoát ra khỏi không khí tù túng của văn phòng là điều chúng ta nên làm. Ra ngoài và hòa mình vào thiên nhiên sẽ giúp chúng ta có thêm sinh khí bên cạnh việc rèn luyện thể chất thông thường.15 Không phải ngẫu nhiên mà tôi viết chương này khi vẫn còn cảm giác mệt sau chuyến đạp xe 20km vào rừng khoảng một giờ trước. Đó là một trong những cách giúp tôi không bị dính chặt vào chiếc bàn và máy tính cả ngày. Đi bộ trong thành phố, tự thưởng thức

một tách cà phê thơm ngon, và đọc một thứ gì đó mỗi ngày là những cách khác tôi có thể làm. Hãy khuyến khích bản thân và các đồng sự của bạn ra ngoài hít thở không khí trong lành. Lần tới, bạn có thể tự thưởng cho mình một tách cà phê vào buổi chiều. Hoặc như tôi đã làm vài năm trước, hãy cùng họp nhóm dưới ánh mặt trời.

Thiền mỗi ngày hoặc tiến hành các bài tập chánh niệm thường xuyên, bởi có bằng chứng cho thấy việc nhận thức tốt hơn về bản thân và những người xung quanh cũng như tâm trạng thanh thản hơn là những liều thuốc rất hữu hiệu giúp chúng ta hạnh phúc hơn.16 Lịch làm việc bận rộn và cuộc sống cá nhân quay cuồng rất dễ chiếm trọn suy nghĩ của chúng ta trong khi thế giới lại đang liên tục thay đổi với tốc độ chóng mặt, khiến mọi thứ càng trở nên khó khăn hơn. Giống như cơ thể, bộ não của chúng ta cũng cần được quan tâm chăm sóc. Những công ty có cái nhìn hướng tới tương lai thường thiết kế những chương trình liên quan đến thiền cho nhân viên hay những căn phòng chuyên biệt để giúp họ giải phóng tư tưởng, cải thiện mức độ tập trung và sáng suốt.[17]

Tương tác với mọi người và giúp đồng sự kết nối với nhau và với những bên liên quan dễ dàng hơn. Nghiên cứu dài nhất về hạnh phúc từng được thực hiện cho thấy nhân tố đứng đầu và mang tính quyết định tới sự trọn vẹn của cuộc sống là sợi dây liên hệ giữa gia đình với bạn bè.[18] Điều đó có nghĩa là chính những người xung quanh bạn, chứ không phải công việc, mới khiến bạn hạnh phúc hơn về lâu dài. Hãy sắp xếp những bữa trưa theo nhóm, những buổi tụ tập sau giờ làm, hoặc như tôi đã từng làm, mời các đồng nghiệp đến nhà cùng nhau nấu bữa tối. Một lần khác, tôi đã thuyết phục các đồng nghiệp trình chiếu những tấm hình đi nghỉ của họ trên màn chiếu trong phòng họp vào giờ ăn trưa. Họ rất hào hứng với điều đó. Khi bạn giúp mọi người hiểu hơn về sở thích, gia đình, các giá trị và những mong muốn của nhau thì mọi người sẽ cởi mở trò chuyện và tôn trọng nhau hơn, tăng cường mối dây gắn kết xã hội trong công ty.

Đặt ra mục tiêu cụ thể, rõ ràng cho công ty và giúp mọi người xây dựng, trao đổi và hiện thực hóa mục tiêu của riêng họ. Có một nghịch lý là chúng ta không nên mưu cầu hạnh phúc bởi nó sẽ lẳng tránh chúng ta. Đừng cố gắng hạnh phúc, thay vào đó, hãy cố gắng làm điều gì đó có ý nghĩa. Chính việc theo đuổi những thứ có ý nghĩa sẽ mang lại hạnh phúc.19 Không có cách nào giúp người lao động hạnh phúc hơn ngoài việc chỉ cho họ lý do đúng đắn cần tới sự tham gia của họ và những gì họ có thể đóng góp để đạt được mục tiêu tốt đẹp đó. (Với mục tiêu gián tiếp giúp những người

khác hạnh phúc hơn, công ty Happy Melly của tôi đã tìm ra cách thoát khỏi nghịch lý này.) Nhưng đừng cho rằng chỉ có người lao động mới nên góp sức thực hiện các mục tiêu của tổ chức, mà bản thân tổ chức cũng nên cố gắng hỗ trợ mọi người đạt được mục tiêu của họ.

Nở nụ cười để khiến mọi người cảm thấy tốt hơn. Những năm trung học là khoảng thời gian khó khăn nhất của cuộc đời tôi, nhưng tôi lại thấy vui khi nhớ lại đôi lần tôi đã khiến các bạn trong lớp cười vang bằng một vài trò đùa ngớ ngẩn của mình. Ngay cả khi bạn cảm thấy chẳng có lý do gì để làm vậy, thì việc thử làm nó và nở nụ cười vẫn là một ý kiến khôn ngoan. Hạnh phúc làm chúng ta cười, nhưng nụ cười cũng làm chúng ta hạnh phúc.[20] Nghiên cứu đã khẳng định một nụ cười giả tạo cũng có tác động tích cực đến tâm trạng của bạn bởi bạn đang đánh lừa bộ não rằng bạn đang hạnh phúc, từ đó gia tăng cơ hội nở nụ cười thực sự của bạn, khiến bạn cảm thấy hứng thú, thỏa mãn, và làm việc hiệu quả hơn. Tất nhiên, sẽ tốt hơn rất nhiều khi đó là những nụ cười thực tâm. Để đạt được điều này, tôi ủng hộ việc sử dụng một cách khôn ngoan những trò đùa vô hại và có tính toán.

Cánh cửa hạnh phúc

Chính trong buổi hội thảo đầu tiên về Quản trị 3.0 diễn ra vào đầu năm 2011, tôi đã nảy ra ý tưởng về cánh cửa hạnh phúc. Tôi đã cố gắng tìm cách để những người tham dự hội thảo gửi lại phản hồi theo cách vừa an toàn, tôn trọng vừa hài hước, hứng thú. Tôi đã quen với khái niệm bức tường phản hồi: mọi người viết vài lời nhận xét lên giấy nhớ, dán chúng lên tường rồi thu lại. Tôi cũng đã quá quen với ý tưởng về chỉ số hạnh phúc: thang đo thường là từ 1 tới 5 để mọi người biểu thị mức độ hạnh phúc của họ về một vấn đề nào đó. Trên đường về nhà, sau ngày hội thảo đầu tiên khá áp lực nhưng cũng thành công, tôi đã nảy ra ý tưởng kết hợp hai thứ này làm một.

Phương pháp này rất đơn giản. Tôi đề nghị những người tham dự phản hồi ngay trong và sau buổi thuyết trình, buổi đào tạo, buổi họp kinh doanh, hay một dạng tương tác xã hội nào khác. Bạn muốn phản hồi nhanh bởi trong não bộ của hầu hết mọi người, ấn tượng đầu tiên sẽ tan biến còn nhanh hơn cả các điểm xếp hạng tín dụng châu Âu. Bạn cũng muốn có nó sớm để tham khảo và giảm thiểu những tác động tiêu cực do sai lầm của chính mình. Mọi người viết phản hồi trên giấy nhớ và dán chúng lên cửa, nơi bạn đã vẽ ra một chỉ số hạnh phúc với thang đo từ 1-5, tương ứng với xấu (ở dưới cùng) đến tốt (ở trên cùng). Tờ giấy được dán ở vị

trí càng cao thì mức độ hạnh phúc của họ càng lớn. Mọi người thậm chí còn được phép để trắng tờ giấy và chỉ sử dụng chúng để biểu thị mức độ hạnh phúc của họ. Phương pháp này có thể được giải thích dễ dàng trong 30 giây và đó là một cách tuyệt vời để nhận được phản hồi nhanh của mọi người (theo cách ẩn danh) khi họ rời khỏi căn phòng.

Đôi khi những người tham dự chỉ viết "buổi thực hành rất hay", hoặc "tôi thích buổi thảo luận này". Điều này thật tuyệt. Nó sẽ giúp bạn cảm thấy hạnh phúc hơn trong vai trò quản lý hay tổ chức sự kiện. Đôi khi, mọi người chỉ để lại khuôn mặt cười hoặc một tờ giấy trống. Số khác có những phản hồi và chia sẻ cụ thể hơn, ví dụ như: "nhiều trích dẫn quá", "hãy dùng nhiều tranh ảnh hơn", hoặc "lý thuyết nhiều quá", hay "đưa thêm lý thuyết vào". (Vâng, tôi từng nhận được hai nhận xét cuối cùng một lúc.) Cánh cửa hạnh phúc luôn phát huy tác dụng đối với tôi.

Cánh cửa hạnh phúc thường được sử dụng với các mức độ thành công khác nhau tại một số ít hội thảo mà tôi tham dự. Lần nào cũng thế, tôi không nhận ra các nhà tổ chức đã khéo léo mượn ý tưởng của mình cho tới khi tôi thực sự nhìn thấy cánh cửa. Tôi đã thấy những tiếng xì xào và những lời bình luận tán dương của những người tham dự về cách thức nhà tổ chức thu thập phản hồi, nó cũng giống như những lời bình luận mà tôi đã nhận được từ những người tham dự hội thảo của tôi.

Bức tường phản hồi và chỉ số hạnh phúc

Tôi đã được ghi tên cho phát minh cánh cửa hạnh phúc dù ban đầu tôi gọi nó là cánh cửa phản hồi, dẫn đến một số nhầm lẫn. Một số chuyên gia đào tạo tại hội thảo nói với tôi rằng họ đã phát minh ra "cánh cửa phản hồi" từ nhiều năm trước, nhưng hóa ra không ai trong số họ đã làm điều mà tôi vừa mô tả ở đây. Họ thường chỉ thu thập các tờ giấy phản hồi trên bức tường, cửa sổ, hay máy pha cà phê. Điều quan trọng cần nhớ là cánh cửa hạnh phúc phải là sự kết hợp giữa bức tường phản hồi và chỉ số hạnh phúc. Mục đích của nó là tạo ra những phản hồi bằng chữ (những lời nhận xét) và những phản hồi bằng số (xếp hạng).

Cánh cửa hạnh phúc là sự kết hợp của bức tường phản hồi và chỉ số hạnh phúc.

Để thực hiện thành công cánh cửa hạnh phúc, bạn cần lưu ý những điều sau:

• Cánh cửa hạnh phúc (hay bức tường, bảng giấy, bảng trắng) cần đặt ở vị trí có tính toán, ví dụ gần lối ra. Tốt hơn là nó nên được đặt ở vị trí mà mọi người phải đi qua khi cuộc họp, cuộc hội thảo, hay phiên đào tạo kết thúc.

• Mọi người tham dự phải hiểu được thang đo của chỉ số hạnh phúc.

Thông thường, thang điểm 5 có nghĩa là tốt và thang điểm 1 có nghĩa là kém. Nhưng ở một số nơi trên thế giới, mọi người lại coi 1 là tốt và 5 là kém, điều này dễ gây nhầm lẫn khi người tham dự có những cách hiểu khác nhau.

• Tôi thích vẽ mặt cười thay các con số, chúng không chỉ giúp tránh gây nhầm lẫn về ý nghĩa mà còn giúp khơi gợi sự hứng thú mà mọi người dành cho cánh cửa.

• Các nhà tổ chức có thể muốn cân nhắc việc dán các tờ nhận xét này theo những cách không-được-tinh-tế lắm. Tại một số sự kiện, tôi đã thấy họ dán những tờ giấy này trên lưng hoặc mặt ghế ngồi. Ở một số sự kiện khác, có người đề xuất dán ở ngay cạnh cửa.

• Việc thu và lưu giữ lại các kết quả dán trên cánh cửa hạnh phúc khá đơn giản. Tôi thường chụp hình cánh cửa trước rồi cất những tờ nhận xét này vào phong bì. Nếu bạn muốn ghi lại cả điểm số thì chỉ cần viết lại con số trên tờ nhận xét trước khi gỡ chúng ra, như một số nhà tổ chức đã làm. Bạn cũng có thể sử dụng năm cái phong bì được đánh số theo cách tôi hay làm.

© 2011 sassy mom, Creative Commons 2.0
https://www.flickr.com/photos/sassymom/5831238687

Còn một số cách khác để thu thập nhận xét của những người tham dự sự kiện như để bảng trắng ở hành lang. Một số khác lại sử dụng các mẫu giấy và hộp kín. Tôi đã chứng kiến một số nhà tổ chức thu lại những tờ nhận xét theo ba màu (đỏ, vàng, và xanh)

nhưng tôi nghĩ chỉ số hạnh phúc (1 đến 5) là thang đo hữu ích hơn. Ngoài ra, một số nhà tổ chức hội thảo lại chỉ thu nhận những tờ nhận xét có ý kiến cụ thể, tuy nhiên tôi lại thấy một số người tham dự cảm giác thoải mái hơn khi điền số thay vì phải viết ra.

Cánh cửa hạnh phúc kết hợp những gì tối ưu nhất trong nhiều cơ chế tiếp nhận phản hồi khác nhau mà tôi từng biết. Nhưng bạn có thể viết nhận xét lên trên cánh cửa của tôi: "Ngài có chút nhầm lẫn rồi."

Phản hồi và sức ảnh hưởng

Một tác dụng phụ khá thú vị của việc sử dụng cánh cửa hạnh phúc là nó có tính phản chiếu. Cánh cửa tiếp nhận thông tin này không chỉ thu thập phản hồi của mọi người mà còn tác động tới nó. Mọi người có thể thấy những người khác đã làm gì trước họ, vì thế, họ sẽ làm theo. Khi ai đó cho điểm thấp, có khả năng những người khác sẽ làm điều tương tự – hoặc có thể một số người khác sẽ cố cân bằng lại bằng cách đánh giá tích cực hơn so với suy nghĩ của họ.

Nếu cánh cửa chỉ toàn xếp hạng tốt thì có khả năng những người khác sẽ nghĩ rằng: "Chà, có một số nội dung mình không thích, nhưng có thể đó chỉ là quan điểm cá nhân của mình thôi." Đừng bao giờ cho rằng cánh cửa hạnh phúc sẽ vượt qua được những bài kiểm chứng mang tính khoa học. Vì chỉ là một công cụ đo lường, nên nó ít có khả năng được các nhà nghiên cứu sử dụng rộng rãi.

Một phương pháp tiếp nhận phản hồi thú vị mang lại hạnh phúc cho những đồng sự.

Nhân viên dọn dẹp

"Tôi đã thử giới thiệu cánh cửa hạnh phúc với mọi người trong công ty lần đầu tiên trong suốt cuộc hội thảo kéo dài ba ngày. Vì mọi người chưa quen với những sáng kiến kiểu này trong các hội thảo, nên tôi đã phải dành một khoảng thời gian để giải thích tại sao lại có những biểu tượng cười trên cánh cửa và mục đích của những tờ giấy đó. Vào cuối phiên hội thảo buổi sáng, tờ nhận xét duy nhất trên tường là của chính tôi. Tôi đã dán lên đó sau khi mọi người rời khỏi phòng, ở vị trí mọi người có thể nhìn thấy khi họ quay lại. Vào buổi chiều, một vài tờ nhận xét khác xuất hiện. Vào cuối ngày thứ nhất, chúng tôi đã có đầy hai tay các tờ nhận xét, và chúng tôi đã đọc lần lượt từng tờ một.

Sau ngày thứ hai, chúng tôi phát hiện ra có một sai sót… Chúng

tôi đã dán các tờ nhận xét lên cửa, hy vọng sẽ nhận được thêm, nhưng chúng tôi đã quên để lại lời nhắn cho nhân viên dọn dẹp. Tất cả các tờ nhận xét và biểu tượng cười đã biến mất! Bài học rút ra là các nhân viên dọn dẹp có vai trò rất quan trọng trong sự thành công của buổi hội thảo. Hãy tính cả họ nữa!"

Patrick Verdonk, Tây Ban Nha

Cánh cửa hạnh phúc giúp cải thiện hạnh phúc của mọi người. Nhiều người đánh giá cao sự kiện xã hội có cách tiếp nhận phản hồi mang tính mở, rõ ràng, và tạo hứng thú. Thực tế là có một cánh cửa hạnh phúc trong phòng cũng đồng nghĩa với việc mọi người sẽ hạn chế đặt các thứ khác ở dưới chân cửa. Đôi khi tôi hay đùa rằng tôi chủ định xếp thang đo xấu ở vị trí không thuận tiện là gần sàn nhà, vì như vậy nó sẽ khiến bạn gặp khó khăn hơn khi định dán tờ nhận xét ở đó. Ý tưởng đó luôn làm mọi người cười phá lên và đó chính là một trong 12 bước để tiến tới hạnh phúc. Ngoài ra, những lời nhận xét hữu ích cùng những lời tán dương cũng khiến bạn cảm thấy hạnh phúc hơn. Nhiệm vụ của chúng ta đã hoàn thành.

Lần tới, khi tổ chức một cuộc họp, hội thảo, hay một loại sự kiện nào khác, hãy thử sử dụng cánh cửa hạnh phúc, không chỉ vì những thông tin phản hồi rất có ích đối với bạn trong vai trò người tổ chức cuộc họp, mà còn vì một phương pháp tiếp nhận phản hồi dí dỏm sẽ mang lại hạnh phúc cho các đồng sự của bạn.

Phản hồi có giá trị hơn với cánh cửa hạnh phúc

Là một chuyên gia khai vấn phương pháp linh hoạt, tôi thường tổ chức đào tạo nhân viên. Để cải thiện kỹ năng đào tạo, tôi thường tiếp nhận góp ý từ những người tham dự bằng cách trao đổi trực tiếp. Tuy nhiên, cách làm này hóa ra lại không hợp lý:

• Đưa ra những nhận xét thẳng thắn bằng cách nói trực tiếp sẽ làm khó những người tham dự.

• Nhiều người khó có thể bộc lộ suy nghĩ cá nhân về khóa đào tạo khi đứng trước đám đông.

• Có rất ít lời phản hồi có giá trị.

• Tôi lại quên mất khá nhiều lời nhận xét khi bắt đầu cần đến nó.

Tôi đã mong phương pháp thu nhận nhận phản hồi bằng giấy sẽ gặp ít vấn đề hơn, dẫn tới ý tưởng sử dụng cánh cửa hạnh phúc.

Một sự thay đổi đã diễn ra, tôi nhận được nhiều phản hồi theo quan điểm cá nhân, thẳng thắn và có giá trị hơn bởi những người tham dự cảm thấy thoải mái hơn khi bộc lộ suy nghĩ theo hình thức viết giấy. Nó cũng giúp tôi có cái nhìn tổng quan tức thì về công việc của mình và giúp tôi nhớ được những phiên đào tạo này. Cuối cùng, tôi sẽ không thể quên bất kỳ lời nhận xét nào.

Điểm hạn chế duy nhất mà tôi xác định được cho tới giờ là chữ viết trên giấy đôi khi rất khó đọc và bạn cần đề nghịmọi người nắn nót hơn - nhưng dù sao thì cánh cửa hạnh phúc cũng thật tuyệt vời và chắc chắn nó sẽ được dùng nhiều hơn nữa trong các khóa đào tạo của tôi trong tương lai!"

Stefan WunGer, Áo

Bắt đầu như thế nào

Ở đầu chương, tôi đã chia sẻ một số ký ức vui vẻ của tôi với các bạn. Giờ là lúc bạn tự làm điều đó.

1. Tải tấm hình 12 bước tiến tới hạnh phúc tại m30.me/twelve-steps.

2. Tổ chức họp mặt cả nhóm và sử dụng cánh cửa hạnh phúc.

3. Điểm lại 12 bước và đưa ra kế hoạch hành động để thực hiện tất cả hoặc gần hết các bước này.

4. Cuối buổi họp, hãy đề nghị mọi người dán một tờ nhận xét lên cánh cửa hạnh phúc.

5. Hãy đọc những nhận xét và nở nụ cười.

Các mẹo nhỏ và biến thể

Về mặt cười và những đám mây đen đầy sẵm chớp (hoặc những bức hình khác) thay những con số. Mọi người sẽ dễ hiểu ý nghĩa của chúng hơn.

Hãy viết "CÁNH CỬA HẠNH PHÚC" bằng chữ cái nhiều màu sắc ở phía trên các tờ giấy nhỏ, và bạn có thể vẽ một cái khung thật đẹp xung quanh nơi dán tờ nhận xét.

Tôi luôn nói rõ với mọi người việc tôi sẽ đọc tất cả các tờ nhận xét. Thậm chí tôi còn đọc to chúng.

Mọi người đánh giá cao việc tôi đã có những hành động tức thời sau khi đọc những lời nhận xét họ dán trên cánh cửa hạnh phúc.

Hãy nói với mọi người tham dự rằng việc để trống tờ nhận xét cũng không sao. Đánh giá mà không cần nhận xét vẫn tốt hơn là không có phản hồi gì cả.

Hãy lưu ý mọi người về việc có thể gửi phản hồi ẩn danh.

Tôi đã kết hợp chỉ số hạnh phúc (trục tung) với chỉ số lợi suất đầu tư (trục hoành). Bằng cách này, tôi có thể tìm ra tương quan giữa mức độ hạnh phúc và giá trị!

Khích lệ để mọi người đưa ra phản hồi là việc nên làm. Đừng để họ bàn khoăn trong im lặng: "Liệu mình có nên dán nó lên đây không?" Hãy khuyến khích họ làm điều đó!

Trong các buổi hội thảo, tôi thường đề nghị mọi người đưa ra phản hồi một hoặc hai lần mỗi ngày. Không nên nhiều hơn.

Hãy nhắc mọi người viết rõ ràng. Đôi khi rất khó đọc chữ nguệch ngoạc và nhỏ lí tí.

Bạn có thể tạo ra những cách khác để kết hợp cánh cửa hạnh phúc với các sáng kiến khác như bảng phân quyền hay bức tường kudo.

Chúng tôi kết hợp cánh cửa hạnh phúc với phương pháp trò chơi hoàn hảo. Chúng tôi đề nghị có hai tờ giấy nhỏ: một tờ thể hiện mức độ hạnh phúc và một tờ thể hiện mức độ cải thiện.

Hãy tham khảo thêm các ý tưởng tại m30.me/happiness-door và tải các áp phích minh họa cho 12 bước để tiến tới hạnh phúc tại m30.me/twelve-steps.

12
Câu hỏi và sơ đồ biểu dương

Rút kinh nghiệm từ thành công và thất bại

Điều quan trọng là có ai đó nhớ tới sự tồn tại của chúng ta. Con người là tấm gương duy nhất để chúng ta có để soi rọi chính mình. Miền của mọi ý nghĩa. Mọi điều tốt và xấu xa đều chỉ được thể hiện ở con người. Không gì trên thế gian này bao quát được như vậy.

Lois McMaster Bujold, Tác giả người Mỹ (1949-)

Tổ chức của bạn có đánh giá cao những gì bạn học hỏi được không? Bạn có vỗ tay tán thưởng đồng nghiệp khi họ thực hiện tốt công việc không? Các tổ chức vẫn tồn tại ngày qua ngày, đi từ cuộc khủng hoảng này tới cuộc khủng hoảng khác, và họ quên không lưu lại những điều tốt đẹp đã diễn ra. Bằng cách đặt ra hai câu hỏi quan trọng rồi vẽ sơ đồ biểu dương, bạn có thể tìm thấy những điều có giá trị cần được trân trọng.

Vài năm trước, tôi đã bàn luận với vị CEO tiền nhiệm về những thách thức của tổ chức. Tôi đã lưu ý rằng các nhân viên trong công ty hiếm khi dành thời gian để ăn mừng thành công của họ. Mọi người vẫn luôn làm việc chăm chỉ nhưng không bao giờ kỷ niệm những việc họ đã hoàn thành tốt. Tôi cho rằng có lẽ cần một chiếc chuông lớn trong văn phòng để chúng tôi có thể gióng lên mỗi khi có điều gì đó đáng ghi nhận. Ý tưởng về một chiếc chuông xuất hiện khi tôi muốn có một vật hữu hình, thú vị và khó phai một khi đã dùng nó.

Một tuần sau, thật ngạc nhiên, vị CEO đã đưa tôi một chiếc chuông hay dùng trên các con thuyền và nói: “Chuông của cậu đây. Bây giờ hãy làm điều có ích với nó.” Tôi thuyết phục người quản lý văn phòng treo nó ở giữa văn phòng rất rộng với không

gian mở của chúng tôi, và tôi để mọi người trong công ty biết rằng mọi nhân viên sẽ được phép rung chuông nếu họ có điều gì đó đáng để ăn mừng. (Sau đó, tôi được biết phương thức tương tự đã được một số tổ chức áp dụng, họ sử dụng chiếc chuông treo trên cổ con bò thay vì chiếc chuông treo trên thuyền.[1])

Từ đó, cứ khoảng vài tuần một lần, ai đó lại giật một hồi chuông. Chuông rung lên báo hiệu cho việc đã ký được một hợp đồng với chính phủ, đã triển khai xong một ứng dụng web, hay đã hoàn thành một công việc gì đó ít căng thẳng hơn như chạy marathon hay sinh con. Mọi lý do đều được hoan nghênh. (Tôi đã rung chuông một lần vì lượt truy cập vào blog của tôi đã vượt lượt truy cập vào trang web của công ty, mà thực ra đó chỉ là lý do để kỷ niệm một điều khác.)

Khi âm thanh của tiếng chuông vang lên, mọi nhân viên ngay lập tức cùng nhau dành 10 phút ăn mừng. Mọi người đều biết tiếng chuông báo hiệu việc được ăn bánh miễn phí, nó có thể giúp mọi người tập trung quanh chiếc máy pha cà phê. Người rung chuông khi đó sẽ dành đôi phút để giải thích lý do ăn mừng, sau đó là những tiếng vỗ tay tán thưởng. Thật tuyệt vời! Và tiếp theo, mọi người cùng ăn uống. Lần cuối tôi nghe thấy tiếng chuông là khi vị CEO thông báo tôi sắp nghỉ việc.

Mọi nhân viên đều được phép rung chuông nếu họ có điều gì đó muốn ăn mừng.

Học hỏi qua những thử nghiệm

Một số tác giả khẳng định rằng "chúng ta chỉ học hỏi được từ thất bại", hay chúng ta nên "cho phép bản thân thất bại".[2] Số khác lại nói rằng chúng ta nên tán dương những sai lầm bởi nó giúp chúng ta sáng tạo và đổi mới hơn.[3] Thậm chí còn có cả một giáo đoàn mang mục đích duy nhất là vỗ tay tán thưởng cho những sai lầm và thất bại của người khác.[4] Một số tác giả khác khẳng định chúng ta nên "tập trung vào thành công" và "thành công sinh ra thành công".[5] Điều này đặt ra câu hỏi là liệu chúng ta có nên biểu dương cả thành công và thất bại hay không – nói cách khác, chúng ta nên biểu dương mọi điều. Sự thật là nằm ở giữa khoảng đó, theo đúng nghĩa đen.

Một số nhà lý thuyết thông tin phát hiện ra rằng các hệ thống học hỏi được nhiều nhất khi tỷ lệ thất bại dao động quanh 50%.6 Nói cách khác, khi thí nghiệm của bạn có cơ hội thành công và thất bại ngang nhau, bạn sẽ học hỏi được nhiều thông tin nhất.

Chúng ta học được nhiều nhất khi không thể dự đoán được việc thử nghiệm sẽ đưa chúng ta đến với kết cục tốt hay xấu. Rõ ràng là thất bại và thành công đều cần thiết cho việc học hỏi. Những trải nghiệm chưa từng trải qua sẽ mang lại nhiều bài học nhất.

Chúng ta nên biểu dương tinh thần học hỏi, chứ không phải là thành công hay thất bại.

Xác suất thất bại quá cao hay quá thấp đều sẽ làm giảm hiệu quả tiếp nhận thông tin… Tránh đơn giản hóa quá mức, kiểu "quên đi thất bại" hay "kỷ niệm những thất bại". Có một tỷ lệ thất bại tối ưu.

Donald G. Reinertsen, Principles of Product Development Flow (tạm dịch: Nguyên lý của dòng chảy phát triển sản phẩm)[7]

Khi tất cả những gì chúng ta làm được chỉ là lặp lại những việc đã được thiết lập sẵn, sẽ rất khó để biết được liệu chúng ta có thể làm tốt hơn hay không. Tương tự, nếu tất cả những gì chúng ta làm đều dẫn đến cùng một hậu quả, thì chúng ta cũng chẳng học hỏi được gì nhiều. Quá trình học tập đạt kết quả tốt nhất khi nó nằm đâu đó ở giữa; khi bạn nghĩ: "Tôi không biết điều này, nhưng tôi rất vui khi đã phát hiện ra nó bởi bây giờ tôi có thể làm tốt hơn!"

Số lượng ví dụ về thành công hay thất bại không phải là chỉ báo cho kết quả tiềm năng của mỗi người. Nó còn phụ thuộc vào nỗ lực và mức độ hiểu biết vấn đề của chính bạn.

W. Edwards Deming, Out of the Crisis*[8]

* *Vượt qua khủng hoảng, sách do Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2013. (BTV)*

Một tổ chức ham học hỏi không nên tìm cách giảm thiểu số lượng thất bại. Giảm thất bại đồng nghĩa với giảm tính học hỏi. Tất nhiên, tối đa hóa thất bại cũng vô nghĩa. Điều chúng ta cần hướng tới là hiểu được vấn đề của chính mình. Hiểu biết này đến từ việc trải nghiệm cả thất bại lẫn thành công. Chúng ta nên biểu dương tinh thần học hỏi, chứ không phải thành công hay thất bại.

Thực hành tốt*

* *Thực hành tốt là một quá trình hoặc phương pháp luận đã được chứng minh là có hiệu quả, đạt được các mục tiêu đã đề ra, nhờ vậy nó có thể được đề xuất để trở thành một mô hình. (BTV)*

Trong nhiều môi trường làm việc, mọi người thường tập trung

vào giải quyết vấn đề. Điều này tất nhiên là hợp lý bởi cải thiện liên tục sẽ giúp tổ chức tồn tại và phát triển. Tuy nhiên, tập trung vào những vấn đề cần được cải thiện thường dẫn tới việc quá chú trọng vào những thất bại và sai lầm, và cách tư duy này có thể gây ra những tác dụng phụ rất đáng lo ngại. Là một người theo chủ nghĩa hoàn hảo, đôi khi tôi thấy có lỗi với chính mình. Tôi đã "nâng thanh xà" với bản thân mình và những người khác cho tới khi thanh xà đó quá cao.

Tuy nhiên, khi kêu gọi mọi người ngừng nâng cấp những tiêu chuẩn này, tôi lại nhận ra một điều kỳ lạ. Tôi thấy điều đó chẳng tạo chút động lực nào cho họ. Tôi nhận ra hạn chế sai lầm mắc phải chưa chắc đã là một điều hay. Đó phải là năng làm những điều đúng đắn. Lúc nào mọi người cũng cần có ai đó nhắc nhở họ đang làm điều đó thật tốt.

Chẳng có gì ngạc nhiên khi văn hóa ở nhiều tổ chức mang lại cảm giác tiêu cực khi trọng tâm của những buổi bàn luận chỉ chủ yếu nói về sai lầm và các vấn đề. Người lao động cảm thấy họ phải chịu trách nhiệm cho sự không hoàn hảo đó. Thay vì đưa ra quan điểm mang tính xây dựng nhằm cải thiện vấn đề, mọi người lại rơi vào trạng thái phòng vệ. Họ trốn tránh trách nhiệm, và với mỗi vấn đề nêu ra, họ lại đổ lỗi cho người khác. Do đó, mọi thứ không những không tốt hơn, mà tổ chức còn mắc thêm nhiều sai lầm.

Chúng ta nên biểu dương thực hành tốt hay chứ không nên trừng phạt những sai lầm.

Tôi tin rằng chúng ta nên nhấn mạnh vào thực hành tốt hơn là những sai lầm, bởi bạn sẽ nhận được nhiều hơn những thứ đã tập trung vào.[9,10] Nếu bạn cứ tập trung vào những sai lầm thì mọi người sẽ còn mắc nhiều sai lầm hơn nữa. Nếu bạn cứ tập trung vào những thực hành tốt thì mọi người sẽ nghĩ ra nhiều thực hành tốt hơn.

Bằng việc tập trung vào thực hành tốt, và thậm chí là nghi thức hóa nó, bạn cũng có thể giải phóng tư tưởng của mọi người để họ có nhiều thời gian hơn cho những khía cạnh phức tạp và bất ổn trong công việc. Ví dụ, danh mục các tiêu chí chất lượng thường tác động tích cực tới người lao động sáng tạo bởi nó không chỉ giúp họ duy trì được chất lượng tốt cho sản phẩm và dịch vụ, mà còn cho phép họ nghĩ ra những vấn đề khác cần xử lý và những hướng thử nghiệm mới.[11]

Theo tôi, chúng ta nên tập trung vào những hành vi tốt hơn là

những hành vi xấu và nên biểu dương những thực hành tốt chứ không nên trừng phạt những sai lầm.

Tôi có được phép phê phán không?

Có, bạn nên thế! Phê phán mang tính xây dựng khá hữu ích (xem Chương 7); mặc dù nghiên cứu cho thấy những phản hồi tiêu cực sẽ mang lại hiệu quả cho các chuyên gia hơn là những người mới vào nghề. Sẽ không có vấn đề gì khi chỉ cho những người mới vào nghề biết họ đã mắc sai lầm ở đâu, nhưng hiệu quả làm việc của họ sẽ tăng nhanh hơn nhiều khi bạn tập trung vào những hành vi tốt đẹp của họ. Có vẻ như các chuyên gia thường đánh giá cao việc biết được họ đã sai ở đâu, nhưng họ cũng sẽ rất vui khi thỉnh thoảng nhận được một cái vỗ vai tán thưởng.

Hai câu hỏi

Chúng ta đã thấy được hai lý do để ăn mừng. Chúng ta có thể ăn mừng khi học được điều gì đó, dù bài học đó đến từ thành công hay thất bại, và chúng ta có thể ăn mừng khi lặp lại những thực hành tốt, từ đó giúp chúng ta đạt được kết quả tốt như mong đợi. Tôi ủng hộ việc sử dụng sơ đồ biểu dương những điều tốt đẹp này. Trong sơ đồ này, phần diện tích có thể dùng để biểu dương được tô màu xanh (phần B, C và E). Phần này gọi là miền biểu dương.

Bạn có thể giúp mọi người tập trung vào những phần phù hợp trong sơ đồ biểu dương này bằng cách đặt cho họ hai câu hỏi "động viên" như sau:

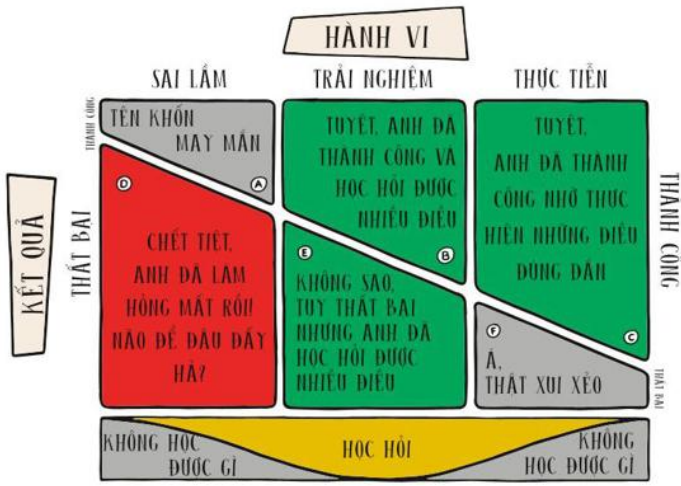
1. Chúng ta đã làm tốt điều gì (thông qua việc học hỏi từ những thực hành tốt)?

2. Chúng ta đã học được điều gì (thông qua những thử nghiệm)?

Thay vì đặt câu hỏi về những điều đã làm sai, thường sẽ tốt hơn nếu chúng ta hỏi về những điều đã làm tốt. Điều này nhấn mạnh rằng bạn muốn chia sẻ những bí quyết tốt chứ không phải những sai lầm. Mọi người cũng sẵn sàng thảo luận về những thực hành tốt mà ai cũng biết. Hãy bàn kỹ về những công thức tốt có khả năng sẽ được mọi người áp dụng (miền C). Ngay cả khi kết quả thu được không tốt đẹp dù mọi người đã nỗ lực hết sức thì bạn vẫn nên cân nhắc việc tổ chức biểu dương, vì ít nhất họ cũng đã làm hết sức (miền F).

Câu hỏi thứ hai là về các bài kiểm nghiệm mà mọi người đã thực hiện khi họ không thể dễ dàng dự đoán được kết quả. Điều quan

trọng là chúng ta cần bàn về cả thành công và thất bại với mức độ như nhau, vì bạn có thể học hỏi được cả từ thất bại lẫn thành công. Đó là lý do tại sao bạn phải chia đều mối quan tâm của mình cho cả hai (phần B và E).


HÀNH VI
SAI LẦM
TRẢI NGHIỆM
THỰC TIỄN
KẾT QUẢ
THẤT BẠI
THÀNH CÔNG
TÊN KHỐN MAY MẮN
A
CHẾT TIỆT, ANH ĐÃ LÀM HỎNG MẤT RỒI! NÃO ĐỂ ĐÂU ĐẤY HẢ?
D
TUYỆT, ANH ĐÃ THÀNH CÔNG VÀ HỌC HỎI ĐƯỢC NHIỀU ĐIỀU
B
KHÔNG SAO, TUY THẤT BẠI NHƯNG ANH ĐÃ HỌC HỎI ĐƯỢC NHIỀU ĐIỀU
E
TUYỆT, ANH ĐÃ THÀNH CÔNG NHỜ THỰC HIỆN NHỮNG ĐIỀU ĐÚNG ĐẮN
C
Á, THẤT XUI XẺO
F
KHÔNG HỌC ĐƯỢC GÌ
HỌC HỎI
KHÔNG HỌC ĐƯỢC GÌ

Cả hai câu hỏi đều là lý do để bạn tổ chức ăn mừng. Bạn ăn mừng để tiếp tục lan tỏa những thực hành tốt, và bạn ăn mừng để thúc đẩy mọi người học hỏi hơn nữa. Cả hai đều cần thiết bởi mục tiêu của bạn là thúc đẩy động lực của các thành viên trong nhóm.

Khi bạn có những cuộc họp định kỳ với các đồng nghiệp, ví dụ họp một- một, họp đứng, họp đánh giá tổng kết, hay họp trực tuyến qua Skype, tôi khuyên bạn nên bắt đầu bằng hai câu hỏi "động viên" trên.

Hãy bắt đầu cuộc trò chuyện bằng những câu hỏi này để thu được một số ích lợi. Trước tiên, nó giúp mọi người có cơ hội nói qua về những kết quả tốt họ đạt được và những thứ họ học hỏi được. Điều này giúp họ cảm thấy tự tin về bản thân. Bằng cách nhấn mạnh vào những điểm tích cực, không khí sẽ dễ chịu hơn, mọi người sẽ cảm thấy thoải mái và họ có thể dễ dàng nói về những sai lầm hay thất bại sau đó hơn.

Thứ hai, chúng khuyến khích mọi người quan tâm tới những cách thức tốt mà họ đã áp dụng và những điều họ đã học hỏi được, do vậy, họ sẽ có thêm thông tin để chia sẻ trong lần nói chuyện tới. Mọi người nên hiểu rằng công việc của họ không chỉ là giảm thiểu sai lầm và thất bại. Mà đó là còn học hỏi những thực hành tốt và chia sẻ chúng với đồng nghiệp.

Thực tế, tất cả những điều này có vẻ quen thuộc!

Thực tế, những câu hỏi này thường xuất hiện trong nhiều bối cảnh khác. Ví dụ, các chuyên gia quản lý sự thay đổi biết rằng một trong những câu đầu tiên cần hỏi trong bất kỳ chương trình thay đổi nào là: "Mọi thứ đang diễn ra tốt đẹp đến mức nào?" và ngay sau đó là: "Chúng ta nhận được phản hồi ra sao?"[14] Đó là những câu hỏi tương tự nhau, nhưng dưới cách thức diễn đạt khác nhau. Một ví dụ khác là trò chơi hoàn hảo, một kỹ thuật phản hồi rất hữu ích cho những người làm công tác đào tạo và hỗ trợ vận hành. Họ sẽ hỏi: "Bạn thích công việc chúng tôi đã làm tới mức nào?", và sau đó là: "Nếu nó chưa hoàn hảo, chúng tôi có thể làm gì để tốt hơn?"[15,16] Một lần nữa, đó là hai câu hỏi tương tự nhau nhưng chỉ là từ những góc nhìn hơi khác nhau một chút.

Ăn mừng công việc

Bất kỳ câu trả lời nào cho hai câu hỏi này đều có thể là cái cớ để ăn mừng. Nhân viên mới đã chèn đúng các mã biến vào dòng lệnh chưa? Ăn mừng nào! Thử nghiệm táo bạo của một thành viên trong nhóm có giúp chúng ta hiểu sâu vấn đề hơn không? Ăn mừng nào! Hãy vỗ tay tán thưởng một nhân viên đã rất nhiệt tình giúp đỡ khách hàng xử lý một phần mềm quan trọng để cứu dữ liệu, dù thật tiếc là nó đã khiến anh ta bỏ qua 50 khách hàng khác. Có thể bạn muốn rung chuông bởi ai đó đã ngớ ngẩn xóa đi tất cả chứng từ và điều này đã thúc đẩy nhà quản trị mạng tăng tốc quy trình lưu trữ dữ liệu của họ.

Trong một số môi trường, khi bạn đặt ra câu hỏi này, các biến cố tích cực thường khó thấy hơn cả việc một nhà lập trình ngôn ngữ

Cobol tham dự cuộc thi Hoa hậu Hoàn vũ. Có thể là do bạn không có nhiều tin tức tốt để chia sẻ lúc đầu, hoặc có thể là do mọi người không coi những hành vi tốt đẹp hay kết quả học hỏi của họ là những thứ đáng để ăn mừng. Tôi khuyến nghị bạn đừng coi những thứ mọi người làm là chuyện hiển nhiên. Mọi việc làm dù nhỏ cũng đều đáng được trân trọng.

Đừng coi những việc người khác làm là chuyện hiển nhiên. Mọi việc làm dù nhỏ cũng đều đáng được trân trọng.

Khi bạn ăn mừng những điều này, hãy nhớ rằng:

1. Hãy ăn mừng thường xuyên. Ngày nào bạn cũng có thể sử dụng hai câu hỏi này. Mọi ngày đều có thể là lý do để ăn mừng. Đừng chỉ làm khi có những thành tích nổi bật. Hãy quan tâm tới cả những thành công nhỏ nhất. Khi mọi người đến họp đúng giờ, hãy ăn mừng! Khi CEO đăng bài đầu tiên trên blog của mình, hãy nói "Yeah!"

2. Hãy ăn mừng một cách công khai. Đảm bảo mọi người đều có thể nhìn thấy (hoặc nghe thấy) việc ăn mừng này, để mọi người có thể thấy (hoặc nghe thấy) chúng ta đang ăn mừng điều gì và lý do tại sao. Hãy đưa buổi ăn mừng này vào bảng thông tin của công ty. Những bộ phận khác trong tổ chức có thể sẽ học tập theo những ví dụ hữu ích của bạn. Thật khó bỏ qua những hình mẫu tốt khi chúng cứ đập liên tục vào mắt bạn.

3. Hãy ăn mừng một cách ấn tượng. Hãy để cho buổi ăn mừng mang lại thật nhiều cảm xúc. Hãy gây ấn tượng bằng bài giới thiệu theo phong cách riêng. Bạn có thể rung chuông, ném hoa giấy, thả bóng bay, chia sô-cô-la, hoặc bật đèn sàn nhảy nhấp nháy cùng một bài hát của ban nhạc Village People. Bằng cách tổ chức ăn mừng theo nghi thức riêng, chúng sẽ trở thành một phần trong văn hóa của tổ chức.

Khi viết bản nháp đầu tiên cho chương này, tôi đã về thăm văn phòng của công ty cũ. Chiếc chuông vẫn còn đó. Tôi đã rất vui khi biết rằng họ đã rung chuông một tuần trước để ăn mừng việc giới thiệu một sản phẩm quan trọng, và kỷ niệm năm năm cho một số nhân viên đã không rời bỏ công ty, tất nhiên là không có tôi trong đó.

Từ khi hoàn thành tới khi ăn mừng

"Chúng tôi có một bảng kanban để hình tượng hóa tiến trình công việc, và các thẻ nhiệm vụ được chuyển từ góc Đang thực hiện sang góc

Hoàn thành theo định kỳ. Đôi khi, chúng tôi ăn mừng vì công việc đã Hoàn thành và reo hò "Hoan hô", rồi sau đó, chúng tôi chuyển những tờ giấy nhớ đó sang góc lớn hơn trên bảng trắng dành cho những công việc đã Hoàn thành. Nhưng bây giờ, tôi đang nghĩ tới việc tôi có thể vẽ một sơ đồ biểu dương trên tấm bảng trắng ở góc Hoàn thành. Khi những tờ giấy nhớ được chuyển sang góc Hoàn thành, chúng tôi sẽ đặt chúng vào những vị trí nhất định trong sơ đồ biểu dương rồi cùng rút kinh nghiệm và ăn mừng."

Geoffrey Lowney, Mỹ

Những hồi ức tốt đẹp hơn

"Tôi cho rằng việc sử dụng sơ đồ biểu dương làm khung chương trình để tổ chức những buổi ăn mừng thành công của nhóm là một ý tưởng tuyệt vời. Do vậy, tôi đã thử nghiệm ý tưởng này với một nhóm scrum mà tôi đang làm việc cùng bằng cách vẽ sơ đồ lên bảng trắng và thảo luận về những nội dung liên quan tới quá trình học hỏi thông qua thử nghiệm.

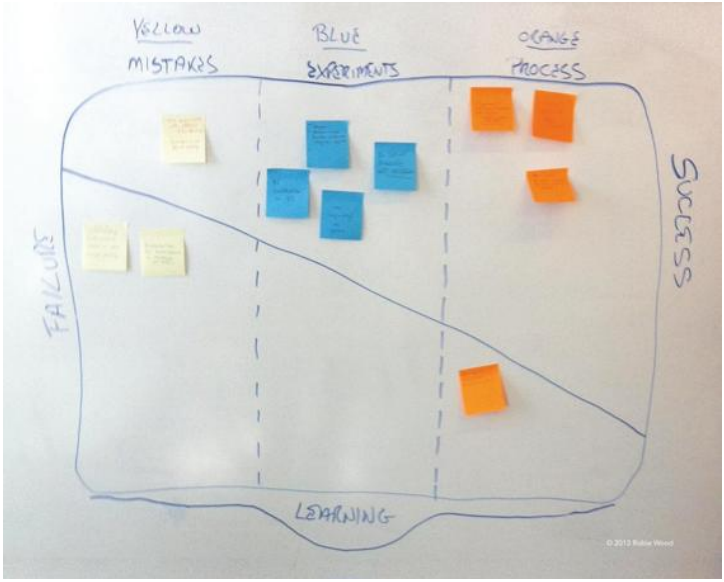
Tôi đề xuất rằng chúng tôi có thể sử dụng sơ đồ đó để hồi tưởng lại những công việc đã làm và suy nghĩ về những điều thực sự học hỏi được.

Cả nhóm đều nhất trí rằng cách làm này có vẻ tiềm năng.

Tôi đã đề nghị cả nhóm dành 10 phút để viết những sai lầm, thử nghiệm, và những phương pháp thực hành hiệu quả mà họ đã kiểm nghiệm lên tờ giấy nhớ. Khi hết thời gian, các thành viên trong nhóm dán tờ giấy của mình lên các ô thích hợp, và chúng tôi đã trò chuyện về những gì mình đúc rút được và những ý tưởng mới nảy sinh. Trong suốt cuộc trò chuyện, tôi đã xác định thêm được những thử nghiệm để dán lên bảng, và nhóm đã nêu ra một số cách để cải thiện quy trình.

Phương pháp hồi tưởng này khá thành công. Phản hồi từ cả nhóm rất tích cực. Mọi người đều nghĩ rằng đó là một cách tổ chức tốt nhất mà họ từng biết. Đối với tôi, cho tới giờ phút này, đó cũng là cách tốt nhất tôi từng đưa ra. Chúng tôi cho rằng sơ đồ biểu dương đã cung cấp khung chương trình trực quan, khái niệm về thử nghiệm, học hỏi, và biểu dương mang tính định hướng, ý nghĩa và có mục đích rất cụ thể cho việc họp bàn đánh giá lại tiến trình thực hiện công việc."

Robie Wood, Mỹ



Bắt đầu như thế nào

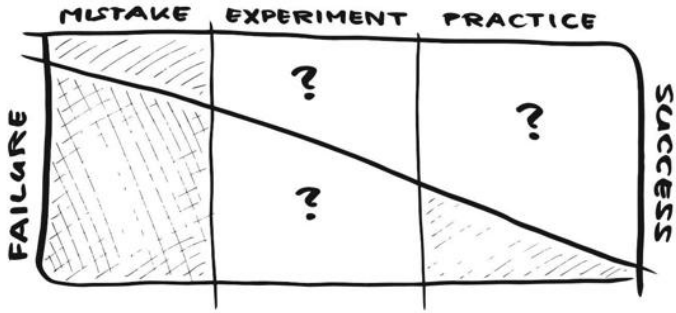
Hãy thử cách làm sau khi bạn muốn bắt đầu ăn mừng việc gì đó:

1. Hãy vẽ sơ đồ biểu dương lên bảng trắng và thảo luận về nó.

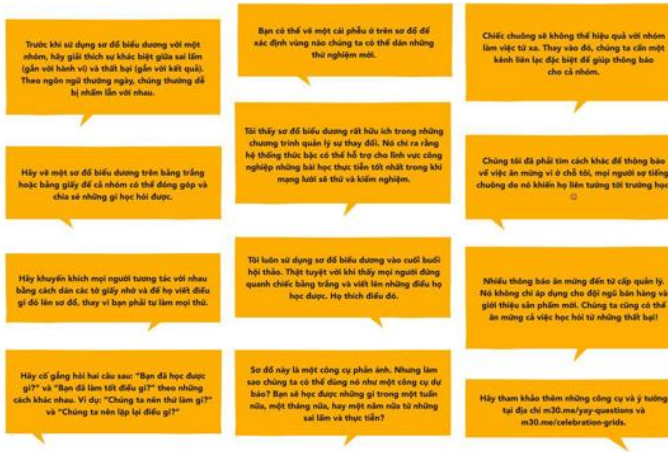
2. Với mỗi miền trong sơ đồ, hãy yêu cầu mọi người đưa ra một vài ví dụ cụ thể để bạn có thể học hỏi từ tất cả sai lầm, thử nghiệm và thực hành, bất kể là bạn đã thành công hay thất bại.

3. Lúc bắt đầu hoặc khi kết thúc cuộc họp, hãy cố gắng hỏi mọi người hai câu hỏi: “Chúng ta đã làm tốt điều gì?” và “Chúng ta đã học được gì?”

4. Hãy tổ chức ăn mừng những điều đã học và đã thực hành được theo cách thật thu hút, ấn tượng, và hài hước.



Các mẹo nhỏ và biến thể


Trước khi sử dụng sơ đồ biểu dương với một nhóm, hãy giải thích sự khác biệt giữa sai lầm (gắn với hành vi) và thất bại (gắn với kết quả). Theo ngôn ngữ thường ngày, chúng thường dễ bị nhầm lẫn với nhau.
Bạn có thể vẽ một cái phễu ở trên sơ đồ để xác định vùng nào chúng ta có thể dán những thử nghiệm mới.
Chiếc chuông sẽ không thể hiệu quả với nhóm làm việc từ xa. Thay vào đó, chúng ta cần một kênh liên lạc đặc biệt để giúp thông báo cho cả nhóm.
Tôi thấy sơ đồ biểu dương rất hữu ích trong những chương trình quản lý sự thay đổi. Nó chỉ ra rằng hệ thống thức bậc có thể hỗ trợ cho lĩnh vực công nghiệp những bài học thực tiễn tốt nhất trong khi mạng lưới sẽ thử và kiểm nghiệm.
Hãy vẽ một sơ đồ biểu dương trên bảng trắng hoặc bảng giấy để cả nhóm có thể đóng góp và chia sẻ những gì học hỏi được.
Chúng tôi đã phải tìm cách khác để thông báo về việc ăn mừng vì ở chỗ tôi, mọi người sợ tiếng chuông do nó khiến họ liên tưởng tới trường học.
Tôi luôn sử dụng sơ đồ biểu dương vào cuối buổi hội thảo. Thật tuyệt vời khi thấy mọi người đứng quanh chiếc bảng trắng và viết lên những điều họ học được. Họ thích điều đó.
Hãy khuyến khích mọi người tương tác với nhau bằng cách dán các tờ giấy nhớ và để họ viết điều gì đó lên sơ đồ, thay vì bạn phải tự làm mọi thứ.
Nhiều thông báo ăn mừng đến từ cấp quản lý. Nó không chỉ áp dụng cho đội ngũ bán hàng và giới thiệu sản phẩm mới. Chúng ta cũng có thể ăn mừng cả việc học hỏi từ những thất bại!
Hãy cố gắng hỏi hai câu sau: "Bạn đã học được gì?" và "Bạn đã làm tốt điều gì?" theo những cách khác nhau. Ví dụ: "Chúng ta nên thử làm gì?" và "Chúng ta nên lặp lại điều gì?"
Sơ đồ này là một công cụ phản ánh. Nhưng làm sao chúng ta có thể dùng nó như một công cụ dự báo? Bạn sẽ học được những gì trong một tuần nữa, một tháng nữa, hay một năm nữa từ những sai lầm và thực tiễn?
Hãy tham khảo thêm những công cụ và ý tưởng tại địa chỉ m30.me/yay-questions và m30.me/celebration-grids.

Kết luận

Không bao giờ ngừng thử nghiệm

Tôi có linh cảm mạnh mẽ rằng thay đổi mang tính tích cực một điều tốt bởi nó sẽ giúp nâng cao hệ thống.

Ann Richards, chính trị gia người Mỹ (1933-2006)

Tôi đã thu thập ý tưởng từ nhiều nguồn và sử dụng chúng như những thực tiễn cụ thể. Nhưng sao chép trò chơi và phương pháp thực hành tốt không đủ để làm thay đổi một tổ chức. Bạn phải điều chỉnh những phương pháp này để chúng phù hợp với nhu cầu của bạn và hãy nhớ các nguyên tắc tạo hứng thú cho mọi người, cải thiện hệ thống, và khiến tất cả khách hàng vui sướng.

Chúng ta đã đi đến cuối cuốn sách, và điều này khiến tôi vừa thấy hạnh phúc vừa thấy buồn. Tôi cảm thấy hạnh phúc vì bạn sẽ không tin được khối lượng công việc cần phải thực hiện để cho ra mắt một cuốn sách như thế này. Đó không chỉ là nỗ lực sắp xếp hàng trăm nghìn chữ thành một bản thảo. Thách thức chính là sắp xếp chúng theo một trật tự có ý nghĩa! Và sau đó phải có những nghiên cứu (cho vui!), những hình minh họa (tôi tự làm tất cả những hình này), định dạng (thật vui vì đã giao việc này cho người khác), tiếp thị nó (tôi không bao giờ giao việc này cho ai!), và phân tích, đọc lại, viết lại, vẽ lại, biên tập lại, tham khảo, tái bản, và (Cảm ơn Chúa!) là tôi có thể tự hào về những gì vừa hoàn thành. Và e-mail. Chúa ơi, đống e-mail! Tôi có thể chết chìm trong đống e-mail nhận được mỗi ngày. Nhưng, thành thật mà nói, tôi có thể bước tiếp được chính là nhờ những e-mail này. Sự khích lệ từ bạn đọc luôn làm tôi hạnh phúc. Tuy nhiên, việc đi đến cuối dự án lớn này thậm chí còn làm tôi vui hơn nữa! Như tôi đã viết trên blog của mình rất lâu trước đây, tôi chỉ có thể vui thú với công

việc của mình khi biết rằng nó sẽ đi đến đích.1

Hoàn thành cuốn sách cũng làm tôi thấy buồn bởi còn rất nhiều điều khác mà tôi muốn chia sẻ với các bạn! Chúng tôi đã không bao quát được những nội dung liên quan tới việc thuê cộng tác viên. Phương pháp giải quyết vấn đề A3, tuyển dụng thời hiện đại, giải quyết xung đột, sơ đồ năng lực, và nhiều chủ đề khác nữa. Tôi cũng chưa kể cho bạn câu chuyện về một vị sếp, người đã tỉnh dậy trong phòng họp với túi quần lèn chặt các bản đánh giá kết quả hoạt động.

Dù thế nào đi nữa, thông qua những gì tôi đã thực sự viết ra trong các chương sách này, tôi mong các bạn sẽ tin, giống như tôi đã tin, là mọi người đều có trách nhiệm trong công tác quản trị. Đừng đợi nhà quản trị đổi mới cách thức tổ chức công việc của bạn. Thực hành quản lý tốt là tạo ra sự hứng thú cho người lao động, cải thiện hệ thống, và mang lại niềm vui cho các bên có liên quan. Ai cũng có thể làm được điều đó. Ai cũng có thể quản lý để tạo ra nhiều hạnh phúc hơn tại nơi làm việc.

Công tác quản trị có thể được thực hiện bởi bất kỳ ai nếu họ có thông tin, động cơ, công cụ và có trách nhiệm đúng đắn.

Gary Hamel, What Matters Now (tạm dịch: Điều gì là quan trọng hiện nay)2

Người ươm mầm ý tưởng

Thông tin quý giá trong cuốn sách này có được là nhờ tôi đã đọc rất nhiều sách, blog, website, và cả tạp chí. (Tôi cũng đi rất nhiều nơi.) Tôi đọc vì thích thu lượm các ý tưởng hay của những người khác. Như tôi thường nói: "ăn trộm và ngắt trộm" là công thức tốt nhất để đi đến những đổi mới. Mọi thứ tôi nói đều được "đánh cắp" từ người khác, bao gồm cả bản thân cụm từ này.

Nếu mục tiêu của bạn là vươn lên cao nhất có thể thì bạn đừng chỉ biết đứng trên vai người khổng lồ. Hãy tìm những người nhỏ bé và đứng trên vai họ!

Khi tìm kiếm những ý tưởng hay, tôi không giới hạn bản thân trong việc đọc những tác phẩm kinh điển của các tác giả nổi tiếng. Tôi tham khảo rất nhiều cuốn sách và bài báo của những người kém nổi tiếng hơn, những tác phẩm chỉ có rất ít người đọc. Quan điểm ẩn sau cách tiếp cận này là nếu bạn muốn vươn lên cao nhất có thể thì bạn đừng chỉ biết đứng trên vai người khổng lồ. Hãy tìm những người nhỏ bé và đứng trên vai họ!

Tôi nuôi dưỡng cả những ý tưởng lớn và nhỏ mà tôi tìm được. Tôi dành cho chúng sự quan tâm xứng đáng, và suy ngẫm về chúng. Sau một khoảng thời gian tâm huyết, những ý tưởng này bắt đầu đâm chồi nảy lộc. Tôi cho phép các ý tưởng đó pha trộn vào nhau; cho phép chúng kết nối, cạnh tranh, hợp tác, và sinh sôi theo những cách khác lạ nhất. Đôi khi chúng khiến tôi cảm thấy xấu hổ. Nhưng những đứa con tinh thần này cũng đáng giá so với những rắc rối mà tôi gặp phải. Tôi chăm sóc những ý tưởng mới và cố gắng giúp chúng khỏe mạnh.

Tôi là một người ươm mầm những ý tưởng. Tôi nuôi dưỡng những ý tưởng mới dựa trên những ý tưởng cũ. Khi những ý tưởng mới đã hoàn thiện, tôi sẽ bán chúng đi. Hoặc khi chúng mới chỉ nhen nhóm, tôi sẽ đem chúng đi tặng bởi điều đó sẽ giúp chúng trở nên tốt hơn và mang lại nhiều trải nghiệm hơn.

Những câu chuyện về thành công và thất bại thường phóng đại tác động của phong cách lãnh đạo và thực tiễn quản trị đối với kết quả của doanh nghiệp, và do vậy, thông điệp của họ thường ít khi có giá trị.

Daniel Kahneman, Thinking, Fast and Slow*[3]

** Tư duy nhanh và chậm , cuốn sách đã được Alpha Books mua bản quyền và xuất bản năm 2014. (BTV)*

Bạn đã đọc gần hết cuốn sách cùng toàn bộ các ý tưởng về thực tiễn quản trị cụ thể mà mọi người – không chỉ các nhà quản trị mà cả những ai quan tâm tới công tác quản trị – đều có thể áp dụng. Công tác quản trị quan trọng đến nỗi chúng ta không thể cứ bỏ

mặc nó cho các nhà quản trị! Tuy nhiên, nếu bạn chỉ sao chép những ý tưởng và thực tiễn từ các nguồn khác thì chưa đủ sức để thay đổi một tổ chức.

Đừng bao giờ quên rằng các tổ chức thực sự cần những nguyên tắc tốt hơn chứ không phải những thực hành tốt hơn.

Đừng bao giờ quên rằng các tổ chức thực sự cần những nguyên tắc tốt hơn chứ không phải những thực hành tốt hơn. Các tổ chức khó có thể biến những thực hành tốt mới được sử dụng thành những nguyên tắc tồi.[4] Tuy nhiên, hầu hết người lao động không biết làm cách nào để rút ra được những nguyên tắc tóm lược mà không có những thực tiễn cụ thể. Người lao động sáng tạo thường đánh giá cao những lời khuyên mang tính hành động. Mọi người kể với tôi rằng họ muốn thử nghiệm với bảng phân quyền, trò chơi điều chỉnh thứ bậc quan trọng của các nhân tố tạo động lực, tiền thưởng, và nhiều thứ khác nữa. Với cuốn sách này, tôi đã cố gắng cung cấp cho bạn những thứ đó – và nhiều hơn nữa. Nhưng những thực hành này mới chỉ là bước đầu. Mục tiêu của bạn không chỉ là thực hiện những bài tập thực hành mà tôi đã cung cấp bởi điều này ít có khả năng làm thay đổi kết quả.

Mục tiêu của bạn là truyền đạt tới tổ chức những nguyên tắc mới.

Thế giới này phức tạp đến nỗi nó chỉ đưa cho bạn danh sách các thực hành để bạn làm theo. Các nhà quản trị trong thế kỷ XXI cần nhất là thấu đạt vấn đề để có thể phát triển các công thức riêng nhằm đáp ứng những nhu cầu cụ thể của bản thân.

Daniel Mintzberg, Managers, Not MBAs (tạm dịch: Các nhà quản trị chứ không phải là MBA)[5]

Nhưng ... chúng ta khác nhau!

Mỗi khi ra nước ngoài, tôi đều nhận được câu hỏi: “Công tác quản trị ở các nơi có khác nhau không?”

“Ở Trung Quốc, thực hành quản trị tốt hơn có khó hơn không?”

“Những vấn đề ở Đông Âu có khác so với những vấn đề ở phương Tây không?”

“Mô hình linh hoạt ở khu vực Scandinavi có dễ thực hiện hơn ở

Mỹ không?" Câu trả lời của tôi luôn là: "Có, mỗi nơi mỗi khác." Nhưng sự khác biệt lại ít hơn rất nhiều so với những gì mọi người đã kỳ vọng. Dù ở đâu thì mọi người cũng đều gặp phải những vấn đề tương tự với công tác quản trị và lãnh đạo; họ gặp phải những thách thức giống như khi làm việc với các nhóm tự tổ chức; và họ báo cáo những kết quả phát hiện được về chuyển đổi kinh doanh và văn hóa doanh nghiệp giống nhau. Chắc chắn, một số khác biệt văn hóa (đã được khái quát) giữa các nước đúng là có thật. Người Đức hay nhìn thẳng vào mọi thứ trong khi người Pháp thì nhạy cảm. Người Anh thì lịch sự trong khi người Hà Lan thì thẳng như ruột ngựa.

Văn hóa kinh doanh khác biệt nhiều hơn hẳn so với văn hóa địa lý – luôn là như vậy. Với kinh nghiệm của một nhà quản trị, tôi nhận thấy khác biệt giữa các nhà phát triển ở Hà Lan và các nhà phát triển ở Ukraina không đáng kể so với khác biệt giữa các nhà phát triển ở Hà Lan so với các nhà quản lý kế toán ở Hà Lan. Sự khác biệt về văn hóa giữa các vùng địa lý không là gì so với những khác biệt văn hóa giữa các ngành, các loại nghề nghiệp, và các công ty.

Đừng hiểu sai ý tôi. Tôi không có ý nói là chúng ta có thể lờ đi yếu tố văn hóa vùng miền. Tôi chỉ có ý là trong khi luôn tập trung vào sự khác biệt giữa các quốc gia, mọi người thường có xu hướng bỏ sót một sự khác biệt còn lớn hơn rất nhiều ở ngay trong nội bộ một đất nước.

Họ bỏ sót nhiều khía cạnh thực ra rất tương đồng giữa các nơi làm việc trên thế giới. Có lẽ chúng ta nên ngừng chú tâm vào việc người dân ở các nước khác nhau như thế nào. Chúng ta có thể xử lý được nhiều vấn đề hơn khi nhận ra sự tương đồng giữa chúng ta lớn đến mức nào, và chúng ta có thể học hỏi nhiều điều mà những người ở nơi khác trên thế giới đang làm.

Nhưng... điều đó không đúng!

Hãy cẩn trọng, cụm từ "học hỏi những những gì người khác đang làm" không giống như cụm từ "hãy bắt chước những điều người khác đang làm". Ví dụ, một người đầu bếp làm bánh táo theo một công thức tìm thấy trên mạng, và thành phẩm không như anh ta mong đợi. Liệu công thức có "bị sai" không? Điều gì sẽ xảy ra nếu người đầu bếp nói: "Những chiếc bánh táo không hợp với nơi này. Chúng tôi đã thử rồi. Không ai thích chúng cả." Điều đó có còn ý nghĩa không?

Bạn vẫn nhớ câu chuyện cưỡi ngựa ở trên dãy Andes ở Chile mà tôi

đã chia sẻ trong Chương 3 chứ? Chúng tôi đã cưỡi ngựa suốt bốn tiếng. Trời mưa cả ngày, và mọi thứ ướt sũng, và tôi còn bị va vào một tảng đá. Chúng tôi đều thấm mệt và lạnh nên đã gắt gỏng, con ngựa của tôi thì đang cố tấn công những con ngựa khác, nói chung là mọi người trong nhóm đều cảm thấy khổ sở, kể cả những con ngựa. Mọi việc cứ như vậy cho đến tận khi chúng tôi tới đích là một ngôi nhà gỗ nằm sâu trong rừng. Nơi đó thật ấm áp và dễ chịu. Jane, một du khách người Mỹ đã đến đó trước một ngày, đã nướng bánh táo mời mọi người. Nó ngon vô cùng. Jane cảm thấy không chắc lắm khi làm bánh do cô phải điều chỉnh lại công thức khi thiếu một loại gia vị ưa thích. Cô phải làm bánh từ một loại táo hoàn toàn mới lạ, và phải sử dụng chiếc lò vi sóng bằng gỗ giản đơn, không có nhiều chức năng. Nhưng công thức mà cô điều chỉnh đã tạo ra những chiếc bánh rất ngon. Những chiếc bánh ấy là thứ tuyệt vời nhất đối với chúng tôi sau bốn giờ chịu đựng cực khổ trên dãy Andes.

Những nơi làm việc tuyệt vời trở nên tuyệt vời nhờ cách tiếp cận độc đáo của riêng họ. Hãy giả sử có "một cách tốt nhất" có thể thả bạn vào một tiêu điểm kiểm soát bên ngoài rất nhanh.

Jennifer Robin và Michael Burchell, No Excuses (tạm dịch: Không viện lý lẽ)[6]

Công thức chỉ là một chuỗi lời khuyên dành cho bạn không hơn. Một người đầu bếp không thể nói: "Công thức này không đúng" vì công thức đó không tạo ra thành phẩm hoàn hảo. Người làm tất cả những công việc này là người đầu bếp. Nếu không nhận được những gì bạn mong đợi, có thể là do bạn chưa có kinh nghiệm trong môi trường hiện tại này, và cần thêm thời gian để điều chỉnh lại công thức. Bạn có thể không điều chỉnh lại công thức chỉ vì những quả trứng bạn dùng to hơn bình thường, lò vi sóng nóng hơn bình thường, hay do bạn sử dụng nhãn bột mỳ khác, do gia vị rẻ tiền bạn mua ở một cửa hàng tiện lợi có hương vị quá nhạt nhẽo, hoặc do sở thích ăn uống khác nhau của những vị khách. "Công thức không đúng" là một cách nói tắt của câu: "Tôi không biết cách áp dụng công thức này vào một tình huống cụ thể và không thể tạo ra một công thức biến thể đúng đắn."

Các ví dụ thực tiễn khác cũng tương tự, đó có thể là một công thức nấu ăn, một kinh nghiệm thực tiễn trong quản lý, hay một bài thực hành đào tạo. Tất nhiên, mọi thứ thường không vận hành giống hệt như đã mô tả ở đâu đó trên thế giới. Bạn phải nỗ lực để khiến mọi thứ vận hành trơn tru. Hãy giống Jane, sử dụng những gì bạn có, và học hỏi để trở nên vĩ đại. Hãy áp dụng những ví dụ

thực tiễn theo cách riêng.

Những thói quen quản trị

Cuốn sách này tràn ngập những lời khuyên để quản trị một cách hạnh phúc hơn, và tôi chắc rằng đó chỉ là bề nổi của một tảng băng. Nhiều người khác sẽ có những ý tưởng tuyệt vời để giúp bạn thúc đẩy động lực trong nhóm. Trên thực tế, chúng ta chẳng bao giờ thiếu ý tưởng mà chỉ thiếu sự quyết tâm để hiện thực hóa chúng mà thôi.

Chúng ta chẳng bao giờ thiếu các ý tưởng mà chỉ thiếu sự quyết tâm để hiện thực hóa chúng mà thôi.

Thế giới này phức tạp đến nỗi nó chỉ đưa cho bạn một danh sách các thực hành để bạn làm theo. Đó là lý do tại sao tôi đã mở đầu cuốn sách này bằng việc mô tả các nguyên tắc trong Quản trị 3.0. Tuy nhiên, cung cấp cho mọi người vài nguyên tắc là chưa đủ để giúp họ cải thiện hành vi. Hầu hết mọi người đều có thể hiểu các nguyên tắc thông qua việc lắng nghe về chúng, nhưng họ chỉ thực sự thấu hiểu ý nghĩa của chúng khi trực tiếp trải nghiệm. Trải nghiệm đó đến từ việc áp dụng các thực hành tốt.

Giờ thì điều đó tùy thuộc vào bạn!

Đến lượt bạn làm công việc hiện thực hóa những điều này bằng cách thực hành và trải nghiệm các nguyên tắc. Một số nguyên tắc có thể đòi hỏi bạn phải thuyết phục nhà quản trị dành thời gian, không gian và tiền bạc để bạn thử nghiệm. Cách tốt nhất để thuyết phục nhà quản trị về những ích lợi của ý tưởng mới là đưa ra những cam kết để xây dựng lòng tin, luôn cố gắng giải quyết vấn đề của nhà quản trị trước tiên, và thử nghiệm với những ý tưởng mới trong một môi trường dự phòng để đảm bảo an toàn.[7]

Với những trò chơi khác, bạn không cần tới sự hợp tác của bất kỳ ai và bạn có thể bắt đầu ngay. Thông thường, thách thức lớn nhất ở đây là duy trì việc thực hành thường xuyên. Ích lợi của việc áp dụng các thực hành mới cần thời gian để kiểm chứng. Bạn nên quan tâm tới việc tìm ra động lực để mọi người có thể quen dần với việc thực hiện những hành vi đúng đắn một cách dễ dàng hơn, và tìm ra những cơ chế truyền đạt thông tin phản hồi nhanh nhất. Điều đó sẽ có lợi cho bạn và tạo lập thói quen thực hiện các hành vi đúng đắn cho mọi người.[8]

Tất cả công cụ trình bày ở trên đều đã được kiểm nghiệm có thể mang lại lợi ích cho các doanh nghiệp khác, nhưng bạn vẫn phải

tự thử nghiệm chúng và biến tấu để chúng thực sự trở thành của riêng bạn.

Việc cố gắng sao chép hay áp dụng y nguyên theo những công cụ, kỹ thuật, hay nguyên tắc của tổ chức khác sẽ không giúp thay đổi văn hóa, cách thức vận hành,... của một tổ chức. Ví dụ, làm thế nào để bạn có thể khiến mọi người thực sự áp dụng những nguyên tắc đó? Mặt khác, tập trung phát triển những khuôn mẫu hành vi hằng ngày chính là điểm đòn bẩy, bởi như các nhà tâm lý đã chỉ ra, bằng việc thực hành, những khuôn mẫu hành vi này có thể thay đổi, học hỏi được, và tái áp dụng được.

Mike Rother, Toyota Kata[9]

Phù thủy dự án

"Nếu phải nói đôi điều về công việc của ông, tôi chỉ có thể nói rằng học thuyết phức tạp và phương pháp tư duy theo hệ thống là những học thuyết mà tôi đã và đang áp dụng nhiều nhất. Biết được toàn bộ hệ thống tác động lên cá nhân ra sao, và các cá nhân tác động thế nào lên toàn bộ hệ thống đã giúp tôi trở thành một nhà quản trị dự án và quản trị thay đổi tự tin và có hệ thống hơn.

Tôi biết mình cần xây dựng được cơ chế phản hồi và các ranh giới cần thiết để từ đó có thể cải thiện được các dự án. Các nhà quản trị đã rất ấn tượng và tôi cũng yêu thích công việc của mình. Điều này giống như đang có một 'phù thủy dự án' ở bên tôi vậy."

Johan Dahlbäck, Thụy Điển

Tôi yêu công việc quản trị

Nhiều năm trước đây, tôi rất ghét công việc quản trị. Tôi ghét việc kiểm tra xem liệu mọi người có làm đúng những gì tôi bảo họ không. Tôi ghét đánh giá kết quả hoạt động của mọi người. Tôi ghét thỏa thuận tiền lương và thưởng với mỗi cá nhân. Tôi ghét thống nhất định hướng với các nhóm để nhất quán chiến lược kinh doanh theo tuần của quản lý cấp cao. Tôi ghét mặc áo vest đeo cà vạt trong khi tất cả những người dễ mến kia đang mặc quần bò và áo phông.

Tôi đã mất một thời gian để tìm hiểu tại sao lại như vậy, nhưng giờ thì tôi đã hiểu.

Tôi ghét quản trị tồi.

Bây giờ mọi thứ đã khác. Tôi thích đưa ra định hướng cho chương trình bản quyền Quản trị 3.0. Tôi thích khám phá ra các nhân tố tạo động lực bên trong con người, truyền cảm hứng cho họ bằng việc kể chuyện, và thảo luận những ràng buộc với các nhóm độc lập và các nhà tổ chức. Tôi thích xây dựng các chương trình đào tạo và đo lường những bước tiến của mình khi viết và đọc. Tôi thích trở thành một trong những nhà sáng lập mạng lưới Agile Lean Europe và phong trào Stoos, và cũng thích việc phát triển và nuôi dưỡng doanh nghiệp Happy Melly của mình. Tôi cũng thích mặc quần bò và áo phông.

Bây giờ tôi có thể dễ dàng hiểu tại sao.

Tôi thích quản trị tốt, và dường như tôi là một trong số ít người trên thế gian này thực sự yêu thích công việc của mình.

Cuộc sống này rất ngắn ngủi; đừng lãng phí thời gian vào những công việc mình không yêu thích

"Tôi đã đi được một nửa chặng đường trong việc thiết kế hệ thống đánh giá 360 độ khá phức tạp khi lần đầu nghe tới khái niệm Quản trị 3.0. Một trong những người bạn của tôi đã kể cho tôi nghe về khóa học ở Thổ Nhĩ Kỳ và tôi đã quyết định tận dụng cơ hội này. Sau khóa học, tôi quay trở lại làm việc với một vài ý tưởng, bao gồm cả bài thực hành về Điểm thưởng. Nó là phương pháp đơn giản hơn rất nhiều so với những gì tôi nghĩ ban đầu. Chúng tôi bắt đầu với 20 người trong ba nhóm. Không ai thắc mắc về tính công bằng của nó. Nó thực sự khiến mọi người thoải mái, nó tạo ra những cuộc tranh luận vui vẻ giữa các nhóm; và giúp tôi có được một thước đo đơn giản mà không dựa trên quan điểm chủ quan.

Tôi đã nhận được cuốn sách How to Change the World (tạm dịch: Làm thế nào để thay đổi thế giới) từ khóa học ở Thổ Nhĩ Kỳ. Cuốn sách bắt đầu bằng một lập luận đơn giản: "Nếu không hạnh phúc với công việc của mình, bạn có ba sự lựa chọn: lờ nó đi, bỏ việc, hoặc cố gắng thay đổi tổ chức." Nó giống như việc ấn vào công tắc và bật đèn

lên! Tôi đã cố hết sức để thuyết phục sếp và ban lãnh đạo về những vấn đề mọi người đang gặp phải liên quan tới phong cách quản trị của họ. Tôi dám chắc có điều gì đó cần phải thay đổi: Hoặc là công việc quản trị sẽ được cải thiện hoặc là tôi sẽ rời công ty.

Và thực tế là mọi thứ đã thay đổi! Tôi đã rời công ty cùng với một vài người trong nhóm. Chúng tôi đã tạo ra một nơi làm việc của riêng mình, theo cách mà chúng tôi muốn Giờ đây, chúng tôi không còn là những nhân viên nữa, mà là những doanh nhân khởi nghiệp. Chúng tôi nhận ra cuộc sống này rất ngắn ngủi và chúng tôi không nên lãng phí nó để làm việc tại một nơi mà chúng tôi không thích."

Alix Moghadam, Iran

Khi tôi bắt đầu viết chương cuối của cuốn sách, tôi đã nhận được tin nhắn từ một bạn đọc như sau:

"Tôi nhận thấy công việc của ông không chỉ thú vị mà còn rất quan trọng, nó giúp mọi người và các tổ chức đương đầu được với những thách thức tại nơi làm việc hằng ngày. Tôi cũng thấy được tầm quan trọng của việc chúng ta phải nỗ lực đổi mới cách thức tổ chức công việc ngày nay.

Lazar Todorov, một bạn đọc tốt bụng từ Đức

Tôi vẫn giữ thái độ hoài nghi tích cực đối với mọi lời khẳng định cũng như tán dương trong các e-mail mà tôi nhận được, nhưng đối với những bức thư như thế này, tôi rất vui khi nói rằng mình không có chút hoài nghi gì về nó cả.

Tôi hy vọng tôi đã mang lại nguồn cảm hứng đủ lớn để bạn có thể thúc đẩy các nhóm và quản lý nơi bạn làm việc đủ tốt để mang lại nhiều hạnh phúc hơn. Với cuốn sách này, bạn đã có những trò chơi hết sức nghiêm túc để cải thiện văn hóa tổ chức, những bài thực hành đơn giản giúp tăng sự hứng thú của nhân viên, những câu chuyện đầy sáng tạo có thể truyền cảm hứng làm việc nhóm và cộng tác với nhau, những cách thức mới lạ để xây dựng tinh thần trách nhiệm khi làm việc nhóm, những bước đi cụ thể hướng tới khả năng sáng tạo và đổi mới, những bài thực hành đơn giản giúp doanh nghiệp nhanh nhạy hơn, và những công cụ hiện đại cho phép mọi người có thể vui vẻ với ngày thứ Hai hạnh phúc.

Giờ đây, bạn có thể thay đổi văn hóa trong tổ chức của bạn từng bước một bằng cách tạo ra hứng thú cho mọi người, cải thiện công việc của bạn, và tạo ra niềm vui cho khách hàng.

Chúc các bạn nhiều niềm vui!

Chú thích

Giới thiệu

1. Steve Tobak, “Want to Be Successful? Learn How to Manage.” (tạm dịch: Bạn muốn thành công ư? Hãy học cách quản trị”, Entrepreneur, ngày 19 tháng 2 năm 2014, http://bit.ly/1m3BFmF.

2. Steve Denning, “Leadership in the Three-Speed Economy,” (tạm dịch: Khả năng lãnh đạo trong nền kinh tế phân hóa ba cấp”, Forbes, ngày 1 tháng 5 năm 2013, http://onforb.es/1cixHX8

3. Jurgen Appelo, “Are You a Creative Networker?” (tạm dịch: Bạn có phải là một thành viên trong mạng lưới sáng tạo không?), noop.nl, ngày 2 tháng 1 năm 2014, http://bit.ly/QaDnsp.

4. Josh Bersin, “Why Companies Fail to Engage Today’s Workforce: The Overwhelmed Employee”, (tạm dịch: Tại sao các công ty thất bại trong việc tạo hứng thú cho nhân viên ngày nay: Nhân viên đã bị đè nén”), Forbes, ngày 15 tháng 3 năm 2013, http://onforb.es/1dJMuVW.

5. Mark C. Crowley “Người lao động gần như mất hết cảm giác hạnh phúc – Công ty bạn có thể làm gì với vấn đề này.” FastCompany

6. Ryan Scott, “Bảy điều khiến bạn không mang lại hứng thú cho nhân viên của mình” Forbes

7. Đại học Warwick “Chúng ta làm việc chăm chỉ hơn khi chúng ta hạnh phúc, Kết quả từ một nghiên cứu mới” ScienceDaily

8. Sergei Netessine và Valery Yakubovic “Hãy khiến những người nhân viên cạnh tranh với nhau” Harvard Business Review

9. Matthew Swyers, “Nhân viên của bạn làm gì khi bạn đang đi nghỉ” Inc

10. Riva Richmond , “3 mẹo để giám sát nhân viên trực tuyến một cách hợp lý và hợp tình” Entrepreneur

11. Lisa Haneberg “Làm sao để có những cuộc trò chuyện một một hiệu quả” Management Craft

12. Jack Zenger và Joshep Folkman, “Làm thế nào để có một cơ chế phản hồi hiệu quả” Harvard Business Review

13. Robert S. Kaplan và David P. Norton “Sử dụng thẻ điểm cân bằng cho Hệ thống quản lý chiến lược” Harvard Business Review

14. Danny Miller và Jon Hartwick “Nhận diện những xu hướng quản lý nhất thời” Harvard Business Review

15. Stafford Beer, Thiết kế sự tự do

16. “Hội nghị điều tra phát triển phần mềm dạng thức nhanh thường niên lần thứ 7” VersionOne

17. Peter F. Drucker và Joseph A. Maciariello, “Quản lý, ấn phẩm tái bản

18. Gary Hamel, “Trước tiên, hãy sa thải toàn bộ các nhà quản lý” Harvard Business Review

19. “Tổ chức không có người quản lý và Nhà quản lý bản thân”, HappyMelly (blog)

20. Camille Sweeney và Josh Gosfield “Không cần tới nhà quản lý: Làm thế nào để Zappos thay đổi cấu trúc doanh nghiệp kiểu cũ để áp dụng những điều mới” FastCompany

Chương 1: Hộp Kudo và Thẻ Kudo

1. Nic Fleming, “Giá trị thực sự của tiền thưởng: Làm thế nào mà việc trả thù lao theo kết quả lại có thể gây hại” NewScientist

2. Mark Buchanan “Những gian lận ngân hàng sẽ luôn mang lại sự giàu có” NewScientist.

3. Fleming “Giá trị thực sựcủa tiền thưởng”.

4. Drucker, Quản lý

5. Alfie Kohn, Trừng phạt bằng phần thưởng: Vấn đề với những Ngôi sao Vàng, Các Bản Kế hoạch Tạo động lực, Xếp hạng A, Lời

tán dương, và Những khoản hối lộ

6. Kohn, Trừng phạt bằng phần thưởng

7. Fleming, “Giá trị thực sự của tiền thưởng”

8. Kerry Patterson, Joshep Grenny, David Maxfield, Ron McMillan, và Al Switzler, Người có tầm ảnh hưởng: Sức mạnh thay đổi mọi thứ.

9. Daniel Pink, Yếu tố dẫn dắt: Sự thật bất ngờ về yếu tố thúc đẩy động lực của chúng ta

10. Fleming “Giá trị thực sựcủa tiền thưởng”.

11. Mitch McCrimmon “Tổ chức kỷ niệm những thành công tại nơi làm việc”

12. Amy Alberg, “Làm thế nào để tổ chức kỷ niệm những thành công trong suốt vòng đời dự án của bạn” Khiến mọi điều thành hiện thực (blog)

13. Fleming “Giá trị thực sự của tiền thưởng”.

14. Pink, Yếu tố dẫn dắt.

15. Paul Klipp “Làm như thế nào và tại sao bạn nên xây dựng một mạng lưới điệp viên bí mật để giám sát hành vi của nhân viên”, Hành động mau lẹ (blog)

16. Eric Markowitz, “3 cách thay đổi trò chơi mới lạ để khiến nhân viên hạnh phúc hơn”

17. Mig Pascual “Bốn cách mà nhân viên của Zappos trao phần thưởng cho nhau”

Chương 2: Bản đồ cá nhân

1. Alistair Cockburn, Phát triển phần mềm dạng thức nhanh: Trò chơi hợp tác, ấn bản lần 2

2. Patterson và cộng sự, Người có tầm ảnh hưởng

3. Jurgen Appelo, Quản trị 3.0: Dẫn dắt những nhà phát triển phần mềm dạng thức nhanh, Phát triển những nhà phát triển phần mềm dạng thức nhanh

4. Daniel Markowitz, “Đi đến nơi mà mọi người đang thực sự làm việc”, Harvard Business Review

5. Mark Rosenthal, “Kiểm tra thực địa” Tư duy tinh gọn (blog)

6. Mike Rother, Võ đườngTokyo Kata: Quản lý Mọi người để Cải thiện, Thích ứng, và Đạt Kết quả Tốt

7. Walter Isaacson “Những bài học thực tế về công việc lãnh đạo của Steve Jobs” Harvard Business Review

8. Mike Cohn, Thành công với Sự Nhanh nhạy: Phát triển Phần mềm sử dụng Quy trình đồng bộ và gọn nhẹ

9. Alex Pentland “Khoa học mới về việc xây dựng nhóm hiệu quả” Harvard Business Review

10. Tim Harford, Thích ứng: Tại sao thành công luôn khởi đầu từ thất bại

11. Richard Branson, Những bí mật mà họ chưa dạy bạn ở trường kinh doanh.

12. Richard Branson, “Hãy trao cho mọi người sự tự do lựa chọn nơi làm việc” Virgin

13. Sam Grier “Kiểm tra thực địa – Một công cụ trong quản lý và lãnh đạo IT” Hộp thư Nhà quản lý IT

14. Appelo, Quản trị 3.0

15. “Phản hồi một cách trung thực”, Gallup Business Journal

16. Appelo, Quản trị 3.0

Chương 3: Bảng ủy quyền và bộ bài trao quyền

1. Patrick Hoverstadt, Tổ chức có khả năng thích ứng : Tạo lập những tổ chức bền vững với một mô hình hệ thống có khả năng sinh tồn”

2. Appelo, Quản trị 3.0

3. John Seddon, Thoát khỏi sự kiểm soát và chỉ huy: Suy nghĩ lại về Phương thức quản lý tinh gọn

4. John P. Kotter, Dẫn dắt Sự thay đổi

5. Kenneth W. Thomas, Động lực bên trong tại nơi làm việc: Điều gì thực sự dẫn dắt sự hứng thú làm việc của nhân viên

6. Roger Lewin và Birute Regine, Tính phức tạp của doanh nghiệp: Tạo ra cảm hứng tại nơi làm việc

7. D.E. Bowen và E.E. Lawler "Trao quyền cho nhân viên" Sloan Management Review,

8. S. Caudron, "Tạo lập một môi trường trao quyền" Personnel Journal

9. Russell L. Ackoff, Sáng tạo lại Doanh nghiệp: Thiết kế của tổ chức trong thế kỷ 21

10. Ackoff, Sáng tạo lại Doanh nghiệp

11. Stephanie Vozza "Làm thế nào để tạo ra những ranh giới có lợi tại nơi làm việc của bạn" Entrepreneur

12. Donald G. Reinertsen, Quản lý Nhà máy thiết kế: Bộ công cụ của một nhà phát triển sản phẩm

13. Appell, Quản trị 3.0

14. Jurgen Appelo, "Ván bài phân quyền (Bài tập thực hành miễn phí)"

Chương 4: Những câu chuyện giá trị và cuốn sổ tay văn hóa

1. Hamel, Điều gì lúc này là quan trọng

2. James M. Kouzes và Barry Z. Posner, Thách thức đối với Nhà lãnh đạo: Làm thế nào để hiện thức hóa những điều phi thường trong tổ chức

3. Ronald N. Ashkenas, Hiệu quả giản đơn: Làm thế nào để vượt qua những phức tạp trong tổ chức của bạn và đảm bảo công việc được thực hiện trôi chảy

4. Rosabeth Moss Kanter, "Những khác biệt trong suy nghĩ của những công ty lớn" Harvard Business Review

5. Appelo, Quản trị 3.0

6. Geert Hofstedge, Gert Jan Hofstede và Michael Minkov, Văn hóa và Tổ chức: Phần mềm của Ý thức, ấn phẩm lần 3

7. Kouzes và Posner, Thách thức khả năng lãnh đạo

8. Appelo, Quản trị 3.0

9. Torben Rick, "Những câu nói có giá trị có thể là những yếu tố thực sự dẫn dắt công việc kinh doanh: Meliorate

10. Teresa Amabile, Colin M. Fisher, và Julianna Pillemer, "Văn hóa giúp đỡ của IDEO" Harvard Business Review

11. Tim Brown, "Cuốn sách nhỏ về IDEO"

12. Cẩm nang cho những nhân viên mới, ấn phẩm lần đầu

13. Susan M. Heathfield, "20 cách Zappos củng cố các giá trị văn hóa công ty của mình" About.com

14. "Cuốn sách Văn hóa Gia đình Zappos", Tìm hiểu Zappos

15. Jennifer Robin và Michael Burchell, Không hối tiếc: Làm thế nào bạn có thể thay đổi nơi làm việc để nó trở nên tốt đẹp hơn

16. Drake Baer, "Đổi mới HR Quan trọng của Netflix: Hãy đối xử với con người theo đúng nghĩa của nó" Fast Company

17. Reed Hastings, "Văn hóa Netflix: Sự tự do và Trách nhiệm"

18. Patty McCord, "Netflix đã sáng tạo lại HR như thế nào" Harvard Business Review

19. Suzanne Lucas, "Văn hóa phải xếp lên đầu. Những thứ còn lại chỉ là thứ yếu.

20. Frédéric Laloux, tác giả cuốn Sáng tạo lại Tổ chức: Cách tạo lập những tổ chức được truyền cảm hứng từ Ý thức hệ tiếp theo của con người.

Chương 5: Những ngày khám phá và huy động vốn cộng đồng nội bộ

1. Drucker, Quản lý

2. Erin Hayes, "Nhân tố 20 phần trăm của Google", Bản tin ABC

3. Christopher Mims, "20% thời gian của Google, nó giúp bạn đọc thư từ gmail và xem quảng cáo trực tuyến Adsense, thật sự là một rắc rối lớn của bạn" Quartz.

4. Christopher Mims, “Các kỹ sư của Google khẳng định 20% thời gian không phải sự mất mát – Nó giúp người nhân viên làm việc thành 120% thời gian” Quartz

5. “Sự hiểm nguy, Nếu bạn đọc cuốn sách này thì bạn có thể muốn áp dụng nó ở công ty này!” Happy Melly

6. Jurgen Appelo, Làm thế nào để thay đổi thế giới: Quản lý sự thay đổi 3.0

7. Daniel H. Pink “Làm sao để thực hiện một đổi mới sáng tạo qua một đêm”DanPink.com

8. David Zax, “Làm sáng tỏ những bí mật về sự hợp tác của các kỹ sư của Facebook” FastCompany

9. Zax, “Làm sáng tỏ những bí mật về sự hợp tác của các kỹ sư của Facebook”

10. Dave Brands, “Một ngày của FedEx tại PAT”, Agile Studio

11. “Những câu hỏi thường được hỏi về một ngày ở Shiplt”, Atlassian

12. JonSilvers “Một ngày của Shiplt trong thế giới tự nhiên” Blog Atlassian

13. Christopher Mims, “Các kỹ sư của Google khẳng định 20% thời gian không phải sự mất mát – Nó giúp người nhân viên làm việc thành 120% thời gian” Quartz

14. David Burkus, “Tại sao tổ chức theo cấp bậc lại kìm hãm sự sáng tạo” Psychology Today

15. Michael Schrage, “20% thời gian của Google giá trị ra sao?” Harvard Business Review

16. Mims, “20% thời gian là một rắc rối lớn của bạn”

17. Mims, “20% thời gian không phải là sự mất mát”

18. Laura Vanderkam, “Tại sao khuyến khích nhân viên trở thành những doanh nhân có thể giúp tạo ra một nơi làm việc không thể tuyệt vời hơn” FastCompany

19. Donald G. Reinersten, Nguyên lý Luồng Phát triển Sản phẩ: Phát triển Sản phẩm Tinh gọn thế hệ hai

20. Vanderkam, “Khuyến khích Nhân viên trở thành doanh nhân”

21. Hoverstadt, Tổ chức có khả năng thích ứng.

22. “Sự hợp tác không chỉ dành cho những nhà phát triển” Spotify Developer

23. Jurgen Appelo, “Đổi mới sáng tạo không chỉ có ở những đoạn code bạn viết”

24. William Taylor và Polly G. LaBarre, Những kẻ tự do tại nơi làm việc: Tại sao những ý tưởng lập dị nhất trong kinh doanh lại thành công”

25. Ricardo Semler, Cả bảy ngày cuối tuần: Thay đổi cách thức công việc vận hành

Chương 6: Các phường hội kinh doanh và những buổi gặp toàn công ty

1. Sheilagh Ogilvie, “Phường kinh doanh, Hiệu quả, và Vốn xã hội: Bằng chứng từ thời kỳ tiền công nghiệp ở Đức” CESifo

2. Thomas Malone, Tương lai của công việc: Trật tự mới của công việc kinh doanh sẽ định hình tổ chức của bạn, phong cách quản lý của bạn, và cuộc đời của bạn ra sao

3. Craig Brown, “Cộng đồng thực tiễn” Better Projects (blog)

4. Etienne Wenger, “Học hỏi từ Cộng đồng thực tiễn: Hướng dẫn cách quản lý tri thức

5. Gary Hamel “Những bước đi đột phá trong quản lý” Harvard Business Review

6. John Seely Brown, “Tính phức tạp và Đổi mới” trong Mối tương tác giữa Tính phức tạp và Công việc Quản lý, Michael Lissack biên tập

7. Wenger, “Học hỏi từ Cộng đồng thực tiễn”

8. Henrik Kniberg, “Đánh giá trang dịch vụ âm nhạc trực tuyến Spotify theo các cấp độ phường hội”

9. Piotr Aniola “Phường hội ở BLStream”

10. Ronald N. Ashkenas, Tổ chức không giới hạn: Phá vỡ Những

sợi xích của Cấu trúc tổ chức

11. Adriana Gardella, “Lời tuyên án đối với phường hội” New York Times

12. Wenger, “Học hỏi từ Cộng đồng thực tiễn”

13. Brian Bozzuto và Dennis Stevens, “Vượt ra khỏi quan điểm kinh doanh độc lập bằng quan điểm Cộng đồng thực tiễn” Slideshare

14. Seth Godin, Phường hội: Chúng tôi cần bạn dẫn dắt chúng tôi

Chương 7: Cơ chế phản hồi kép và các kỳ nghỉ không giới hạn

1. David G. Javitch, “Ích lợi của giờ làm việc linh hoạt” Entrepreneur

2. Paul Boag, “Ích lợi và Thách thức của Làm việc từ xa” boagworld (blog)

3. James Surowiecki “Face Time” The New Yorker

4. Amy-Mae Elliott, “4 vấn đề quan trọng để tạo lập một chính sách làm việc từ xa” Mashable

5. Jena McGregor “ Giờ làm việc linh hoạt: Thúc đẩy sự cân bằng” Bloomberg Business

6. Surowiecki, “Face Time”

7. David Hauser, “Có sai lầm gì với chính sách không làm việc từ xa tại Yahoo?” davidhauser.com (blog)

8. Douglas MacMillan, “Tuyển dụng các chuyên gia giỏi, các công ty thường cho phép họ có những kỳ nghỉ không giới hạn” Bloomberg Business

9. Lotte Bailyn, “Thời gian nghỉ không giới hạn rất hay về mặt lý thuyết nhưng thực tiễn thì không như vậy”

10. Duglad McConnell và Erin McPike “Những kỳ nghỉ không giới hạn? Một số nơi làm việc áp dụng chính sách này” CNN

11. McConnel và McPike “Những kỳ nghỉ không giới hạn?”

12. Bailyn, “Thời gian nghỉ không giới hạn”

13. Carolyn Gregoire, “Các chính sách về kỳ nghỉ không giới hạn có thể quá hay đến mức khó có thể thành sự thực được” Huffington Post

14. Jena McGregor, “Chiếc bẫy về chính sách kỳ nghỉ không giới hạn” The Washington Post

15. Robert F. Hurley, Quyết định Tin tưởng: Làm thế nào để các nhà lãnh đạo tạo ra những tổ chức mà có sự tin tưởng cao dành cho nhau

16. Hurley, Quyết định Tin tưởng.

17. Monique Valcour, “Kết cục của chính sách “Chỉ cần kết quả” ở Best Buy là những tin tức xấu” Harvard Business Review

18. Aubrey Daniels, “Môi trường làm việc chỉ dựa trên kết quả? Đó là vấn đề của nhà lãnh đạo” Blog của Aubrey Daniel

19. Halvor Gregusson, “Tạo lập một chính sách làm việc từ xa khả thi” Yast (blog)

20. Tom Coens và Mary Jenkins, Từ bỏ việc đánh giá kết quả công việc: Tại sao nó lại gây ra kết quả trái ngược với mong đợi và chúng ta phải làm gì khác

21. Coens và Jenkins, Từ bỏ việc đánh giá kết quả công việc

22. Coens và Jenkins, Từ bỏ việc đánh giá kết quả công việc

23. Gabriella Jozwiak, “Đã đến lúc từ bỏ việc đánh giá kết quả công việc?” Tạp chí HR

24. Kohn, Trừng phạt bằng phần thưởng

25. Josh Bersin, “Đến lúc chấm dứt đánh giá kết quả công việc” Forbes

26. Samuel A. Culbert, “Từ bỏ đánh giá công việc!” The Wall Street Journal.

27. Stephanie Vozza, “10 lý do để chấm dứt đánh giá công việc hàng năm” Entrepreneur

28. Ray B. Williams, “Tại sao “cơ chế phản hồi mang tính xây dựng” không cải thiện được kết quả” Psychology Today

29. Coens và Jenkins, Từ bỏ việc đánh giá kết quả công việc

30. Coens và Jenkins, Từ bỏ việc đánh giá kết quả công việc

31. Bersin, “Đến lúc chấm dứt đánh giá kết quả công việc”

32. Drake Baer, “Tại sao các ông chủ của Jerk khiến mọi người làm việc kém đi” FastCompany

33. Ron Ashkenas, “Ngừng giả vờ rằng bạn không thể đưa ra những phản hồi trung thực” Harvard Business Review

34. Ed Batista, “Xây dựng một văn hóa phản hồi” Harvard Business Review

35. Alina Tugend, “Bạn đang làm một công việc tuyệt vời. Chỉ có điều…” The New York Times

36. Carolyn Kaufman, “Đưa ra những phản hồi tốt mang tính xây dựng” Psychology Today

37. Julius Tarng, “Làm thế nào để đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng qua email” Medium

38. Amy Gallo, “Đưa ra những phản hồi có giá trị đối với những người đạt kết quả tốt” Harvard Business Review

39. Kaufman, ““Đưa ra những phản hồi tốt mang tính xây dựng”

40. Gallo, “Đưa ra những phản hồi có giá trị đối với những người đạt kết quả tốt”

41. Kaufman, “Đưa ra những phản hồi tốt mang tính xây dựng”

42. Tarng, “Làm thế nào để đưa ra những phản hồi mang tính xây dựng qua email”

43. Tugend, “Bạn đang làm một công việc tuyệt vời. Chỉ có điều…”

44. Bersin, “Đến lúc chấm dứt đánh giá kết quả công việc”

45. Kaufman, “Đưa ra những phản hồi tốt mang tính xây dựng”

46. Heid Grant Halvorson, “Đôi khi phản hồi mang tính phê phán lại tốt hơn” Harvard Business Review

47. Kaufman, “Đưa ra những phản hồi tốt mang tính xây dựng”

48. Tugend, “Bạn đang làm một công việc tuyệt vời. Chỉ có điều…”

49. Williams, “Tại sao những phản hồi mang tính xây dựng không cải thiện kết quả hoạt động”

50. Grant Holvorson, “Đôi khi phản hồi mang tính phê phán lại tốt hơn”

51. Bersin, “Đến lúc chấm dứt đánh giá kết quả công việc”

52. Gregusson, “Tạo lập một chính sách làm việc từ xa”

53. Miki Kashtan, “Cơ chế trao đổi phi bạo lực liệu có thực tế không?” Psychology Today

54. Coens và Jenkins, Từ bỏ việc đánh giá kết quả công việc

55. Marshall B. Rosenberg, Trao đổi phi bạo lực: Ngôn ngữ của Cuộc sống.

Chương 8: Hệ sinh thái đo lường và Chỉ số bảng điểm

1. Sandeep Gautam, “4 mục tiêu lớn của đời người” Psychology Today

2. Jay Yarrow, “Đây là hệ thống chấm điểm nội bộ mà Googles sử dụng cho nhân viên của mình – Và Bạn cũng nên dùng nó” Business Insider

3. Dean R. Spitzer, Chuyển đổi cách đo lường kết quả hoạt động: Suy ngẫm lại cách thức chúng ta đo lường và dẫn dắt sự thành công của tổ chức

4. Jamshid Gharajedaghi, Hệ thốngSuy nghĩ: Quản lý Tính Phức tạp và Lộn xộn: Một cách để thiết kế cấu trúc doanh nghiệp

5. Gharajedaghi, Hệ thống Suy nghĩ

6. Douglas W. Hubbard, Làm thế nào để đo lường: Tính toán được giá trị của những thứ vô hình trong Doanh nghiệp

7. Drucker, Quản lý

8. Jeffrey Gedmin, “Mong muốn đo lường (và đo lường lại) mức độ hạnh phúc” Harvard Business Review

9. Yarow, “Đây là Hệ thống chấm điểm nội bộ mà Google sử dụng”

10. W. Edwards Deming, Vượt ra khỏi khủng hoảng

11. Hubbard, Làm thế nào để đo lường

12. Spitzer, Chuyển đổi phương pháp đo kết quả hoạt động

13. “Dữ liệu, Dữ liệu ở mọi nơi”, The Economist

14. Peter Brownell, “Số liệu thống kê bóng đá tân tiến quan trọng nhất và tại sao chúng lại quan trọng như vậy” Bleacher Report

15. Eric Ries, Khởi nghiệp tinh gọn: Cách doanh nghiệp ngày nay sử dụng cơ chế đổi mới sáng tạo liên tục để tạo ra những công việc kinh doanh thành công một cách căn bản như thế nào

16. Hoverstadt, Tổ chức có khả năng thích ứng

17. Ackoff, Sáng tạo lại Doanh nghiệp

18. Stephen Denning, Hướng dẫn cách thức quản lý mới cho nhà lãnh đạo: Phát minh lại nơi làm việc cho thế kỷ 21

19. Spitzer, Chuyển đổi phương pháp đo kết quả hoạt động

20. Drucker, Quản trị

21. Drucker, Quản trị

22. Robert D. Austin, Đo lường và Quản lý hoạt động trong tổ chức

23. Seddon, Thoát khỏi Việc bị kiểm soát và chỉ huy

24. Kelly Allan, “3 phương án dựa trên quan điểm của Deming thay thế cho phương án quản lý theo mục tiêu” Process Excellence Network

25. Hoverstadt, Tổ chức có khả năng thích ứng

26. Yarow, “Đây là Hệ thống chấm điểm nội bộ mà Google sử dụng”

27. Michael Schrage, “Nhóm hiệu quả là liều thuốc mới cho việc phân tích kết quả hoạt động” Harvard Business Review

28. Jeffrey K. Liker và Gary L. Convis, Con đường của Toyota để tiến đến Khả năng Quản lý gọn nhẹ: Đạt tới và Duy trì Sự Xuất chúng thông qua việc Phát triển Khả năng Lãnh đạo

29. Yarow, “Đây là Hệ thống chấm điểm nội bộ mà Google sử dụng”

30. Spitzer, Chuyển đổi phương pháp đo kết quả hoạt động

31. Austin, Đo lường và Quản lý Kết quả Hoạt động

32. G. Lyons, Nghiên cứu Xã hội và Các chính sách Công

33. Liker, Con đường của Toyota để tiến đến Khả năng Quản lý gọn nhẹ

34. Drucker, Quản lý

35. Kohn, Trừng phạt bằng Phần thưởng

36. Yarow, “Đây là Hệ thống chấm điểm nội bộ mà Google sử dụng”

37. Kohn, Trừng phạt bằng Phần thưởng

38. Austin, Đo lường và Quản lý Kết quả Hoạt động

39. Hoverstadt, Tổ chức có khả năng thích ứng

40. Spitzer, Chuyển đổi phương pháp đo kết quả hoạt động

41. Yarow, “Đây là Hệ thống chấm điểm nội bộ mà Google sử dụng”

42. Liker, Con đường của Toyota để tiến đến Khả năng Quản lý gọn nhẹ

43. Gerald M. Weinberg, Trở thành một nhà lãnh đạo kỹ trị: Cách tiếp cận xử lý vấn đề mang tính hữu cơ

44. Patrick Kua, “Sử dụng các thang đo một cách phù hợp” Martin Flower

45. Robert S. Kaplan và David P. Norton, Thẻ điểm cân bằng: Biến chiến lược thành hành động

46. Austin, Đo lường và Quản lý Kết quả Hoạt động

47. Mike Rother, Võ đường Tokyo Kata: Quản lý mọi người để cải thiện, thích ứng và thu được kết quả mỹ mãn

48. Spitzer, Chuyển đổi phương pháp đo kết quả hoạt động

49. Yarow, “Đây là Hệ thống chấm điểm nội bộ mà Google sử dụng”

Chương 9: Tiền thưởng

1. Bjarte Bogsnes, Thực hiện và Lập kế hoạch: Giải phóng tiềm năng

2. Kohn, tác giả cuốn Trừng phạt bằng phần thưởng

3. Pink, tác giả cuốn Yếu tố dẫn dắt

4. Fleming, “Giá trị thực sự của phần thưởng”

5. Joel Spolsky, “Trả tiền để thay đổi hành vi có thể gây hại” Joel on Software (blog)

6. Fleming, “Giá trị thực sự của phần thưởng”

7. Kohn, Trừng phạt bằng phần thưởng

8. Pink, Yếu tố dẫn dắt

9. Nikolaj Bomann, “Chính sách tiền thưởng cần được sử dụng cẩn trọng” Pointbeing.net

10. Jonathan Haidt, Giả thuyết Hạnh phúc: Tìm hiểu Sự thật Hiện đại từ Hiểu biết Cổ đại

11. Dan Ariely, Vô lý có thể đoán trước: Những nhân tố bí ẩn định hình quyết định của chúng ta

12. E.D. Boyd, “Tại IGN, các nhân viên sử dụng hệ thống “Trả công cho đồng nghiệp” để quyết định phần thưởng của nhau” FastCompany

13. James Surowiecki, Hiểu biết của Số đông: Tại sao số đông lại thông minh hơn số ít và làm thế nào để hiểu biết của số đông định hình nên doanh nghiệp, nền kinh tế, xã hội, và quốc gia

14. Haidt, Giả thuyết Hạnh phúc

15. Daniel Kahneman, Suy nghĩ, Nhanh và Chậm

16. Markowitz, “3 cách thay đổi trò chơi mới lạ để khiến nhân viên

hạnh phúc hơn”

17. “Tiền thưởng: Một ý tưởng điên rồ phát huy tác dụng” Happy Melly

Chương 10: Chuyển đổi các nhân tố tạo động lực

1. Jacob Shriar, “13 thống kê đáng sợ về sự hứng thú của nhân viên” Digitalist Magazine

2. John Hllon, “Sự hứng thú quan trọng như thế nào? 87% nhà lãnh đạo nói rằng vấn đề chính là việc thiếu hứng thú của nhân viên” Quản lý Tài năng và HR

3. John Roberts, Doanh nghiệp hiện đại: Thiết kế tổ chức để hoạt động và phát triển

4. Kohn, Trừng phạt bằng phần thưởng

5. Jeff Grabmeier, “Động lực bên trong không tồn tại, một nghiên cứu nói vậy” Đại học Bang Ohio

6. Edward L. Deci và Richard M. Ryan, Cẩm nang về Nghiên cứu tự quyết

7. Pink, Các yếu tố dẫn dắt

8. Steven Reiss, Tôi là ai? 16 mong muốn cơ bản mà tạo động lực cho hành vi chúng ta và xác định cá tính chúng ta

9. Garth Sundem, “Một dạng khen thưởng mới làm tăng động lực bên trong” Psychology Today

10. David Kelley và Tom Kelley, Sự tự tin sáng tạo: Giải phóng khả năng sáng tạo trong tất cả chúng ta

11. Sylvia Ann Hewlett, Melinda Marshall, và Laura Sherbin, “Sự đa dạng có thể dẫn dắt sự sáng tạo như thế nào?” Harvard Business Review

12. Reiss, tác giả cuốnTôi là ai?

13. “Quyền lực là đỉnh cao tối thượng”

14. Fritjof Capra và P.L.Luisi, tác giả cuốn Hệ thống quan điểm cuộc sống: Một cách nhìn thống nhất

15. Laloux, tác giả cuốn Sáng tạo lại tổ chức

16. Mihaly Csikszentmihalyi, tác giả cuốn Khả năng Sáng tạo: Tâm lý Khám phá và Phát minh

17. Les McKeown, "Lý do rất đơn giản giải thích nguyên nhân các chương trình tạo động lực cho nhân viên không phát huy tác dụng: Inc"

18. McKeown, "Một lý do rất đơn giản"

19. Sebastian Radics, "Phiên trò chơi tạo động lực nâng cao – Đừng bỏ lỡ 6 lời khuyên chuyên gia sau" Trên Agile Path

20. Sander Huijsen, "Kinh nghiệm chơi trò chơi tạo động lực của tôi" Medium

Chương 11: Cánh cửa hạnh phúc

1. Steve Crabtree, "Khắp thế giới, chỉ 13% nhân viên có hứng thú ở nơi làm việc", Gallup

2. Devi Clark, "Những con số ấn tượng về mức độ thỏa mãn với công việc và động lực trên toàn thế giới", Lifehack

3. Đại học Warwick, "Chúng ta làm việc chăm chỉ hơn khi chúng ta hạnh phúc, Nghiên cứu mới đã chỉ ra như vậy" Science Daily

4. Shawn Achor, Lợi thế hạnh phúc: Bảy nguyên lý về Tâm lý tích cực mà giúp thúc đẩy thành công và kết quả công việc

5. Jonathan Haidt, Giả thuyết Hạnh phúc: Tìm hiểu Sự thật Hiện đại từ Hiểu biết Cổ đại

6. Daniel T. Gilbert, Sai lầm về Hạnh phúc

7. Martin E. Seligman, Hạnh phúc thực sự: Sử dụng Tâm lý học thực chứng mới để hiện thực hóa tiềm năng hoàn thành công việc của bạn trong dài hạn

8. Harvey B. Simon, "Nói lời cảm ơn có thể làm bạn hạnh phúc hơn" Harvard Health Publication

9. Kelly Fitzpatrick, "Chúng ta hạnh phúc hơn khi chúng ta cho hay nhận quà?" Greatist

10. Jenny Santi, "Bí mật để có hạnh phúc là giúp đỡ người khác"

Time

11. Rachael Moeller Gorman, “Khoa học mới kết nối giữa đồ ăn và hạnh phúc” EatingWell

12. Leo Widrich, “Điều gì xảy đến với bộ não của chúng ta khi chúng ta luyện tập và điều đó làm chúng ta hạnh phúc hơn như thế nào” Buffer Social

13. Lindsay Holmes, “Sơ đồ về tất cả con đường mà giấc ngủ ảnh hưởng tới hạnh phúc của bạn” Huffington Post

14. Jay Cassano, “Khoa học về lý do bạn nên chi tiền để có những trải nghiệm, chứ không phải những thứ vật chất khác” Co.exist (blog)

15. “Bản thân việc sử dụng thời gian làm mọi người cảm giác mình đang sống hơn, Một nghiên cứu đã chỉ ra như vậy” Đại học Rochester

16. Elise Bialylew, “4 cách mà Sự quan tâm có thể giúp bạn hạnh phúc hơn” Huffington Post

17. Kimberly Schaufenbuel, “Tại sao Google, Target, và General Mills đầu tư vào Sự Quan tâm” Harvard Business Review

18. Robert Waldinger, “Điều gì tạo nên một cuộc sống tốt đẹp? Những bài học từ những nghiên cứu dài nhất về Hạnh phúc” TED

19. Emily Esfahani Smith, “Cuộc sống có nhiều điều hơn là chỉ hạnh phúc” The Atlantic

20. Melinda Wenner, “Hãy nở nụ cười! Nó có thể làm bạn hạnh phúc hơn” Scientific American

Chương 12: Câu hỏi và s đồ kỷ niệm: Rút kinh nghiệm từ những thành công và thất bại

1. Robin và Burchell, tác giả cuốn Không hối tiếc

2. “Kỉ niệm những lần thất bại”,FastCompany

3. Alexander Kjerulf, “5 lý do chính để kỉ niệm những sai lầm tại nơi làm việc” The Chief Happiness Officer Blog

4. Leigh Buchanan, “Chào đón tới Nhà thờ của những Thất bại”

5. Jason Fried, “Thất bại đã bị xếp hạng quá mức, Redux” Tín hiệu và Nhiễu

6. Donald G. Reinertsen, Những Nguyên lý Dòng Phát triển Sản phẩm: Phát triển Sản phẩm Tinh gọn thế hệ hai

7. Reinertsen, Những Nguyên lý Dòng Phát triển Sản phẩm

8. Deming, Vượt qua khủng hoảng

9. Alberg, “Làm thế nào để kỉ niệm thành công trong suốt dự án của bạn”

10. Bruce Eckel, “Bạn thu được cái bạn đo lường” Reinventing Business (blog)

11. Atul Gawande, Bản công bố danh mục kiểm tra: Làm thế nào để mọi việc được thực hiện suôn sẻ

12. Grant Halvorson, “Đôi khi phản hồi mang tính phê phán lại tốt hơn” McCrimmon, “Kỉ niệm thành công ở nơi làm việc”

13. Jurgen Appelo, Làm thế nào để thay đổi thế giới: Quản lý sự Thay đổi 3.0

14. Jim McCarthy, Phần mềm cho Cái đầu của bạn: Nghị định thư Chính để Sáng tạo và Duy trì một tầm nhìn chung

15. Pascal Van Cauwenberghe, “Chúng ta luôn kỳ vọng về những điều hoàn hảo” Suy nghĩ để Thay đổi (blog)

Kết luận

1. Jurgen Appelo, “Đâu là điểm cuối?”

2. Gary Hamel, Bây giờ điều gì là quan trọng: Làm thế nào để chiến thắng trong một thế giới Thay đổi liên tục, Cạnh tranh khốc liệt, và Đổi mới không bao giờ dừng

3. Kahneman, Suy nghĩ, Nhanh và Chậm

4. Jim Highsmith, “Thủ tục hành chính nhanh gọn: Khi nào thực tiễn trở thành nguyên lý” Jim Highsmith (blog)

5. Henry Mintzberg, Nhà quản lý, Không phải MBA: Một cái nhìn khắt khe về việc thực hành mềm mỏng công việc quản lý và phát triển khả năng quản lý.

6. Robin và Burchell, Không hối tiếc

7. Scott Berkun, “Làm thế nào để thuyết phục chủ của bạn thử nghiệm những điều mới mẻ” Scott Berkun (blog)

8. Charles Duhigg, Sức mạnh của thói quen: Tại sao chúng ta làm những điều đang làm trong cuộc đời và trong công việc kinh doanh

9. Rother, Võ đườngTokyo Kata.

Mong mọi người sẽ viết nhận xét về cuốn sách này!

Bạn đã đọc xong cuốn sách!

Cảm ơn bạn.

Tôi đã dành ba năm để hoàn thành cuốn sách này.

Do vậy, tôi hy vọng có thể nhận được một ân huệ từ bạn Hãy để lại lời nhận xét của bạn trên Amazon: m30.me/amazon Hoặc trên GoodReads nếu bạn thấy hứng thú: m30.me/goodreads Tôi thực sự biết ơn bạn vì điều đó.

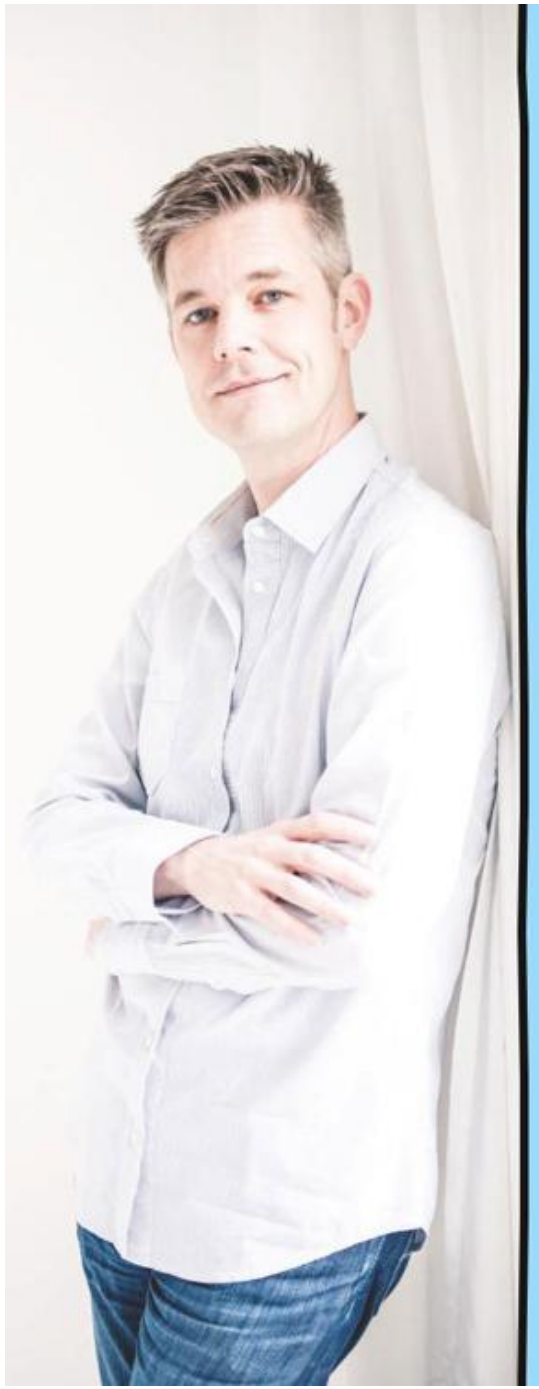
Nguyên tắc trong viết sách chính là các lời nhận xét sẽ giúp bán sách. Thậm chí nếu tốt hơn, bạn có thể viết trong blog về cuốn sách này! Tôi sẽ rất hạnh phúc nếu được chia sẻ bài viết của bạn.

Đó là tất cả những gì tôi muốn nói.

Xin cảm ơn các bạn!

Jurgen

Tác giả



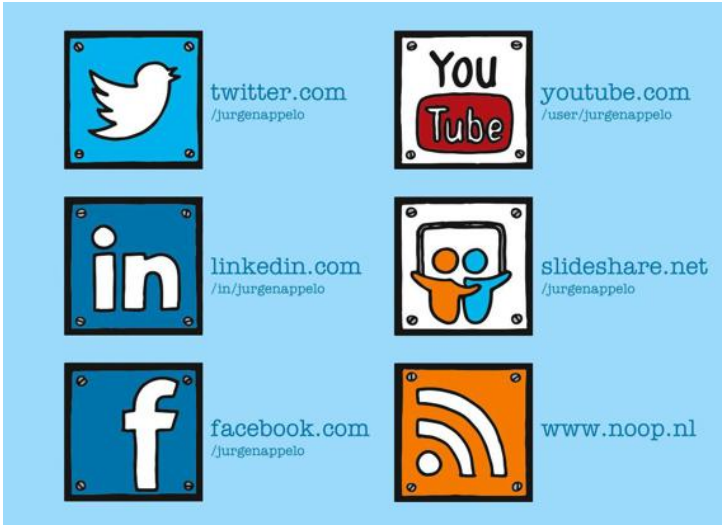
Jurgen Appelo là nhà quản trị tiên phong trong việc giúp các tổ chức sáng tạo tồn tại và phát triển trong thế kỷ XXI. Ông cung cấp

những trò chơi, công cụ cụ thể, và các ví dụ thực tiễn để quản trị.

Jurgen coi mình là một thành viên của mạng lưới sáng tạo. Nhưng đôi khi ông là một cây bút, một nhà diễn thuyết, một nhà đào tạo, một doanh nhân sáng tạo, một người vẽ tranh minh họa, một nhà quản trị, một blogger, một bạn đọc, một người mơ mộng, một nhà lãnh đạo, một người có tư tưởng tự do, hay... một gã người Hà Lan. Công ty Inc.com đã xếp ông vào Danh sách 50 chuyên gia về lãnh đạo hàng đầu, Danh sách 100 nhà diễn thuyết hàng đầu, và Danh sách 50 nhà đổi mới hàng đầu. Từ năm 2008, Jurgen viết một trang blog rất nổi tiếng để đưa ra những ý tưởng về nền kinh tế sáng tạo, quản lý nhanh nhạy, thay đổi tổ chức, và phát triển cá nhân. Ông là tác giả cuốn Management 3.0 (tạm dịch: Quản trị 3.0), mô tả vai trò của nhà quản trị trong một tổ chức linh hoạt, và cuốn sách nhỏ How to Change the World (tạm dịch: Làm thế nào để thay đổi thế giới) trình bày siêu mô hình về quản trị thay đổi (management30.com). Jurgen là nhà sáng lập mạng lưới kinh doanh Happy Melly (happymelly.com). Ông cũng là nhà diễn thuyết thường xuyên được mời tới nói chuyện tại các buổi hội thảo về kinh doanh trên khắp thế giới (jurgenappelo.com).

Sau khi tốt nghiệp chuyên ngành kỹ sư phần mềm tại Đại học Công nghệ Delft, và lấy bằng thạc sỹ năm 1994, Jurgen bận rộn với công việc khởi nghiệp và lãnh đạo một số doanh nghiệp ở Hà Lan, ông luôn ở vị trí trưởng nhóm, nhà quản trị, hoặc nhà điều hành cấp cao. Jurgen có kinh nghiệm dẫn dắt một nhóm hơn 100 nhà phát triển phần mềm, các nhà quản lý phát triển, quản lý dự án, quản lý dịch vụ.

Ngày nay, ông dành toàn bộ thời gian để phát triển các khóa đào tạo về đổi mới, viết sách, và một số nội dung mang tính sáng tạo khác. Nhưng đôi khi Jurgen cũng gác lại mọi công việc để tự lập trình, hoặc dành thời gian để đọc kho tiểu thuyết khoa học và các tác phẩm văn học giả tưởng được xếp trên giá sách tự thiết kế cao 4 mét ngày càng lớn của mình. Jurgen sống ở Rotterdam (Hà Lan) và Brussels (Bỉ) – với người bạn đời Raoul và một mạng Wifi có tên Scooby.


twitter.com
/jurgenappelo
youtube.com
/user/jurgenappelo
linkedin.com
/in/jurgenappelo
slideshare.net
/jurgenappelo
facebook.com
/jurgenappelo
www.noop.nl

Các nhà đồng sáng tạo

Tôi sẽ không thể viết được cuốn sách này nếu không có sự hỗ trợ từ bạn bè, các đối tác, các nhà chuyên môn, và bạn đọc. Nhiều người đã giúp tôi sáng tạo ra cuốn sách này – mà đôi khi họ không nhận ra điều đó.

Cuốn sách đã được biên soạn lại – dù tiếng Anh không phải là tiếng mẹ đẻ của tôi nhưng Betsy Goolsby, David Gregory, và Wayne Purdin đã giúp tôi cải thiện rất nhiều về mặt ngữ pháp.

Thiết kế cuốn sách được định dạng rất đẹp nhờ tài năng thiết kế tuyệt vời của Linda Hirzmann. Một vài bản nháp lúc đầu và sau đó là một vài chương do Erik Gille thiết kế.

Các tấm ảnh rất hữu ích được Anthony Claverie, Dave Brands, Gary Shepherd, José Ignacio de Juan, Jürgen Dittmar, Kamil Sowa, Koen van Wijk, Mateusz Gajdzik, Omar C. Bermudez và Robie Wood cung cấp.

Cuốn sách có thể đã rất nhàm chán nếu thiếu đi những câu chuyện tuyệt vời của Agnieszka Zimoñczyk, Alix Moghadam, Anders Ivarsson, Cláudio Pires, Flavius Stef, Florian Hoffmann, Gary Shepherd, Geoffrey Lowney, Gerardo Barcia Palacios, Inga-Lill Holmqvist, Ivo van Halen, Ivo Velitchkov, Jason Little, Johan Dahlbäck, Juhani Lind, Lazar Todorov, Paul Bowler, Paul Holden, Patrick Verdonk, Peter Rubarth, Riccardo Bua, Robie Wood, Sebastian Radics và Stefan Wunder.

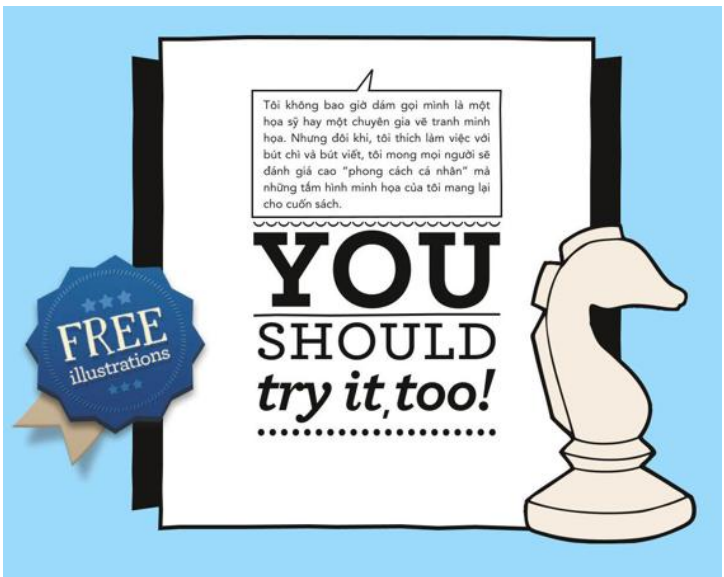
Anders Ivarsson, Ivo van Halen, Jesper Richter-Reichhelm, Jordi Ascolies, Kees de Koning, Leighton Gao, Olve Maudal, Paweł Pustelnik, Rory Abbott và Volker Dusch đã tổ chức các chuyến tham quan một số công ty để truyền cảm hứng cho tôi.

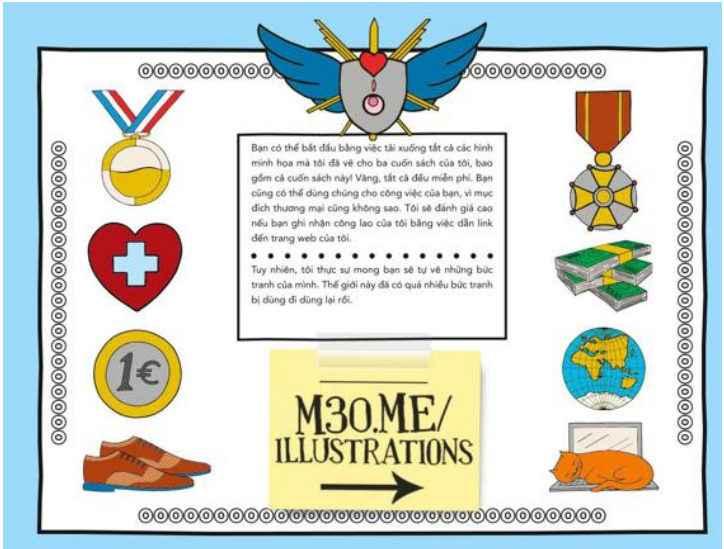
Một số bạn đọc để kiểm tra lỗi như Andrej Ruckij, Angelo Anolin, Caspar Below, Craig Brown, Dan Woodward, Derek Graham,

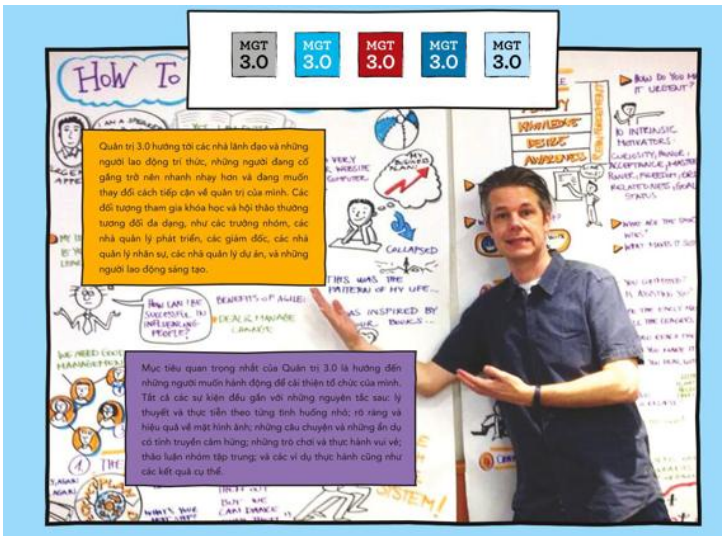
Eduardo Scudeler Fernandes, Erik Weber, Inga-Lill Holmqvist, Jan Pastwa, Janka Haderkova, Jorge Ronchese, Ken Weir, Koen van Wijk, Matthias Wolf, Max Heywood, Maxim Krizhanovsky, Mike Griffiths, Mike Leber, Nilesh Kulkarni, Paul Immerzeel, Pawe³ Pustelnik, Pierre Fauvel, Preeti Gholap, Rafael Cichini, Rainer Grau, Ramkumar KB, Riccardo Bua, Scott Duncan, Sergiu Damian, Sigrid Smeele, Stefan Haas, Stefano Leli, Thomas Kuryura, Tomasz Skubisz, Tony Navarro, Vibhu Srinivasan, Vijay Bandaru, Voranc Kutnik, Wim Heemskerk, Yehonathan Sharvit, and Yves Charreire đã giúp cuốn sách bớt được rất nhiều lỗi.

Cuối cùng, cảm ơn nhóm làm việc của tôi tại Happy Melly vì đã luôn ủng hộ tôi rất nhiệt tình!

Tôi xin lỗi cho những gì còn khiếm khuyết của toàn bộ những câu chuyện và bức tranh minh họa. Tự tôi đã làm chúng.


Tôi không bao giờ dám gọi mình là một họa sỹ hay một chuyên gia vẽ tranh minh họa. Nhưng đôi khi, tôi thích làm việc với bút chì và bút viết, tôi mong mọi người sẽ đánh giá cao "phong cách cá nhân" mà những tấm hình minh họa của tôi mang lại cho cuốn sách.
YOU
SHOULD
try it, too!
FREE
illustrations


Bạn có thể bắt đầu bằng việc tải xuống tất cả các hình minh họa mà tôi đã vẽ cho ba cuốn sách của tôi, bao gồm cả cuốn sách này! Vâng, tất cả đều miễn phí. Bạn cũng có thể dùng chúng cho công việc của bạn, vì mục đích thương mại cũng không sao. Tôi sẽ đánh giá cao nếu bạn ghi nhận công lao của tôi bằng việc dẫn link đến trang web của tôi.
Tuy nhiên, tôi thực sự mong bạn sẽ tự vẽ những bức tranh của mình. Thế giới này đã có quá nhiều bức tranh bị dùng đi dùng lại rồi.
M30.ME/ ILLUSTRATIONS


MGT 3.0
MGT 3.0
MGT 3.0
MGT 3.0
MGT 3.0
How To
Quản trị 3.0 hướng tới các nhà lãnh đạo và những người lao động trí thức, những người đang cố gắng trở nên nhanh nhạy hơn và đang muốn thay đổi cách tiếp cận về quản trị của mình. Các đối tượng tham gia khóa học và hội thảo thường tương đối đa dạng, như các trưởng nhóm, các nhà quản lý phát triển, các giám đốc, các nhà quản lý nhân sự, các nhà quản lý dự án, và những người lao động sáng tạo.
Mục tiêu quan trọng nhất của Quản trị 3.0 là hướng đến những người muốn hành động để cải thiện tổ chức của mình. Tất cả các sự kiện đều gắn với những nguyên tắc sau: lý thuyết và thực tiễn theo từng tình huống nhỏ; rõ ràng và hiệu quả về mặt hình ảnh; những câu chuyện và những ẩn dụ có tính truyền cảm hứng; những trò chơi và thực hành vui vẻ; thảo luận nhóm tập trung; và các ví dụ thực hành cũng như các kết quả cụ thể.

Lý thuyết vừa đủ cùng các bài thực hành, kinh nghiệm chung và kinh nghiệm của từng thành viên tham dự, giảng dạy một chiều và chia sẻ/phản hồi hai chiều.

Claudia Daniela Hosu, Chuyên gia về phương pháp crum tại Small Footprint, Romania

Tôi đã học được rất nhiều điều, gần như là mọi thứ. Tôi cho rằng việc thảo luận về những hệ thống phức tạp, các phép ẩn dụ, 7 cấp độ quản lý, bàn luận về những thách thức, đều là những câu chuyện đáng yêu.

Một khóa học tuyệt tuyệt vời!

Tali Goshen, Phó Tổng Giám đốc của Bộ phận Nhân sự tại SuperDimension, Israel

Tôi thích sự kết hợp giữa vui chơi và lắng nghe. Tôi thích việc mọi chủ đề đều bắt đầu bằng việc kể một câu chuyện.

Christoph Oberle, Tư vấn Quản lý, Đức.